



Gabriel Magalhães Leitão

Tecnólogo em Gastronomia

**As dificuldades dos pequenos restaurantes do norte do Brasil:
Um estudo de caso no Sabor & Arte na cidade de São Miguel
do Guamá**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Ciências Gastronómicas

Orientador: Paulina Mata, Prof. Auxiliar, FCT/UNL

Coorientador: Gisele Freitas da Silva, Gestora, SEBRAE-PA

Júri:

Presidente: Prof. Doutora Ana Lourenço

Arguente: Prof. Doutora Ana Luísa Fernando

Vogal: Prof. Doutora Paulina Mata



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Julho/2015

Gabriel Magalhães Leitão

Tecnólogo em Gastronomia

**As dificuldades dos pequenos restaurantes do norte do Brasil:
Um estudo de caso no Sabor & Arte na cidade de São Miguel
do Guamá**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Ciências Gastronómicas

Orientador: Paulina Mata, Prof. Auxiliar, FCT/UNL

Coorientador: Gisele Freitas da Silva, Gestora, SEBRAE-PA

Julho/2015

As dificuldades dos pequenos restaurantes do norte do Brasil: Um estudo de caso no Sabor & Arte na cidade de São Miguel do Guamá.

Copyright © **Gabriel Magalhães Leitão**, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

“Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu destino.”

(Leonardo da Vinci)

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a DEUS pela sua bondade e sabedoria infinita, por me guiar e iluminar nesta jornada que está sendo concluída com êxito, e por dar-me força de enfrentar os obstáculos desta caminhada.

À Professora PAULINA MATA, mestre brilhante, pela orientação, dedicação, paciência e pelo exemplo e apoio na conclusão deste projeto.

À GISELE SILVA, ótima gestora, pela coorientação e disponibilidade na realização do trabalho.

Agradeço, sobretudo, ao meu pai e mãe pelo incentivo, sabedoria, esforço e dedicação em poder proporcionar essa experiência em minha vida e em especial pelos seus ensinamentos, pois sem o seu apoio essa jornada não seria possível, não há palavras para dizer o quão sou grato a vocês.

Aos meus irmãos o amor maior, amigos e sobrinha, muito obrigado pelo apoio, alegria e paz. Vocês são essenciais na minha vida, sempre.

RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso que ilustra o cenário da maioria das empresas de serviços alimentícios no norte do Brasil em que, geralmente, os estabelecimentos das pequenas e médias empresas não cumprem os padrões legalmente exigidos para funcionamento. Descreve a consultoria realizada no restaurante Sabor & Arte, localizado na cidade de São Miguel do Guamá, Pará, Brasil, na sequência de um pedido endereçado ao SEBRAE pelos responsáveis da empresa.

Através de *check-lists* baseados na legislação relativa a este tipo de estabelecimento, verificaram-se as deficiências e não conformidades mais aparentes da empresa. Além disso, foram realizadas pesquisas descritivo-conclusivas para que se chegasse a conclusões concretas sobre a realidade da organização. Os resultados dessas pesquisas apontaram as necessidades e falhas do empreendimento. Esses dados foram a base para a criação de um plano de ação que corrigisse os problemas identificados a fim de incrementar a lucratividade do negócio.

Para o estudo adotou-se o modelo de Gestão Integrada por Resultados com Foco em Competências (GIRFC), desenvolvido pela empresa de consultoria Gestão e Inovação Empresarial (Belém, Pará, Brasil) que objetiva ultrapassar deficiências no âmbito do negócio, bem como instruir a padronização dos estabelecimentos de acordo com as exigências da lei, intervindo assim em diferentes áreas de funcionamento: Finanças, Marketing, Processos, Gestão de Pessoas e Conformidades da Lei.

O processo envolveu mudanças em todos os segmentos da empresa e como resultado espera-se o incremento da qualidade em geral, a implementação de diferenciais inovadores e a orientação do foco empresarial, direcionando estrategicamente os esforços do negócio para a obtenção de uma vantagem competitiva no mercado e retorno dos investimentos financeiros.

Palavras-chave: restaurante, serviços alimentícios, padronização, competências, consultoria, competitividade.

ABSTRACT

The work described in this thesis is a case study that pictures the scenario of most of the food services companies in northern Brazil where generally, the establishments owned by small and medium-sized enterprises do not fulfil the operating standards that are legally required. It describes a consultancy performed at the Sabor & Arte restaurant, located in São Miguel do Guamá, Pará, Brazil, upon a request addressed by the owners of the company to SEBRAE.

Through check-lists based on the legislation relevant for this kind of establishments, it was possible to identify most deficiencies and unconformities. Furthermore, descriptive-conclusive surveys were done in order to gather information about the structure and the operation mode of the organization. The results of these surveys indicated the needs and flaws of the enterprise. These data were the basis for the development of a plan of action, aiming to rectify the identified problems in order to increase the business profitability.

For this study, the Integrated Management through Results with Focus on Competences model (GIRFC) developed by the consulting firm Gestão e Inovação Empresarial (Belém, Pará) was adopted, which aims to surpass the deficiencies within the business, as well as to achieve the standardization of companies according to the requirements of the law, thus intervening in different areas of operation: Finance, Marketing, Processes, People Management and Conformities with the Law.

The process involved changes in all business segments and as result, it is expected an increase in the general quality, the implementation of innovative differentials and the definition of the business focus, thus strategically directing the efforts of the business to obtain a competitive advantage in the market and the return of the investments.

Keywords: restaurant, food services, standardization, competences, consultancy, competitiveness.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	VII
RESUMO	IX
ABSTRACT	XI
LISTA DE FIGURAS	XV
LISTA DE TABELAS	XIX
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XXI
1. INTRODUÇÃO	2
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	6
2.1. Enfoques Teóricos Gerais do Modelo	6
2.1.1. Gestão por Competência	6
2.1.2. Administração Estratégica	8
2.1.3. Teoria dos Recursos	11
2.1.4. Cultura Organizacional	15
2.1.5. Gestão por Confiança	20
2.1.6. Descrição do Modelo de Gestão Integrada por Resultados com Foco em Competências	22
2.2. Enfoques Teóricos Relacionados a Serviços de Alimentação	27
2.2.1. Boas Práticas para Serviços de Alimentação e Procedimentos Operacionais Padronizados	28
2.2.1.1. Higiene Pessoal	30
2.2.1.2. Estabelecimento: Projetos e Instalações	31
2.2.1.3. Procedimentos Operacionais Padronizados	33
2.2.2. Doenças Transmitidas por Alimentos e Surto	33

3. MATERIAIS E MÉTODOS	36
3.1. Materiais	36
3.2. Métodos	37
3.2.1. Desenvolvimento da Consultoria	37
3.2.1.1. Metodologia Utilizada	37
3.2.1.2. Desenvolvimento da Metodologia	38
3.2.1.3. Aplicação das Análises do Modelo GIRFC	39
3.2.2. Resumo das Atividades Realizadas	43
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	44
4.1. Detalhamento dos Resultados	44
4.1.1. Conclusões da 1ª Etapa	44
4.1.1.1. Levantamento das Situações de Não Conformidade	44
4.1.1.2. Resultados das Pesquisas de Satisfação do Cliente	45
4.1.2. Conclusões da 2ª Etapa (Análise segundo o Modelo GIRFC)	71
4.1.2.1. Primeiro Quadrante: Análise e Entendimento do Negócio	71
4.1.2.2. Segundo Quadrante: Entendimento das Áreas e Processos	71
4.1.2.3. Terceiro Quadrante: Entendimento das Ações de Marketing	73
4.1.2.4. Quarto Quadrante: Entendimento da Gestão de Pessoas com Foco em Competências	73
4.2. Planejamento de Ações	78
4.3. Considerações Finais	84
5. CONCLUSÕES	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXOS	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Gestão Integrada por Resultados com Foco em Competências (GIRFC).....	23
Figura 2 – Aplicação do modelo de Gestão Integrada por Resultados com Foco em Competências (GIRFC).....	40
Figura 3 – Faixa etária dos clientes no período diurno.....	45
Figura 4 – Escolaridade dos clientes do período diurno.....	46
Figura 5 – Renda mensal dos clientes do período diurno.....	46
Figura 6 – Gênero dos clientes do período diurno.....	47
Figura 7 – Ocupação dos clientes no período diurno.....	47
Figura 8 – Frequência de visita ao restaurante no período diurno.....	48
Figura 9 – Reconhecimento do restaurante pelos clientes no período diurno.....	48
Figura 10 – Ambientação interna do restaurante no período diurno.....	49
Figura 11 – Aparência pessoal dos funcionários do restaurante no período diurno.....	49
Figura 12 – Postura profissional dos funcionários do restaurante no período diurno.....	50
Figura 13 – Tempo de espera das comandas no período diurno.....	50
Figura 14 – Domínio das informações do cardápio pelos funcionários no período diurno.....	51
Figura 15 – Educação e cortesia dos funcionários no período diurno.....	51
Figura 16 – Preço dos produtos/serviços no período diurno.....	52

Figura 17 – Utilização dos serviços de entrega pelos clientes no período diurno.....	52
Figura 18 – Avaliação dos serviços em geral do restaurante no período diurno.....	53
Figura 19 – Qualidade das refeições servidas no período diurno.....	53
Figura 20 – Apresentação e sabor dos pratos oferecidos no período diurno.....	54
Figura 21 – Variedade das refeições do <i>self service</i>	54
Figura 22 – Higienização do ambiente no período diurno.....	55
Figura 23 – Indicação do restaurante no período diurno.....	55
Figura 24 – Faixa etária dos clientes no período noturno.....	58
Figura 25 – Escolaridade dos clientes no período noturno.....	58
Figura 26 – Renda mensal dos clientes no período noturno.....	59
Figura 27 – Gênero dos clientes no período noturno.....	59
Figura 28 – Ocupação dos clientes no período noturno.....	60
Figura 29 – Frequência de visita ao restaurante no período noturno.....	60
Figura 30 – Ambientação interna do restaurante no período noturno.....	61
Figura 31 – Reconhecimento do restaurante pelos clientes no período noturno.....	61
Figura 32 – Aparência pessoal dos funcionários do restaurante no período noturno.....	62
Figura 33 – Postura profissional dos funcionários do restaurante no período noturno.....	62
Figura 34 – Tempo de espera das comandas no período noturno.....	63

Figura 35 – Domínio das informações do cardápio pelos funcionários no período noturno.....	63
Figura 36 – Educação e cortesia dos funcionários no período noturno.....	64
Figura 37 – Preço dos itens do cardápio no período noturno.....	64
Figura 38 – Utilização dos serviços de entrega pelos clientes no período noturno.....	65
Figura 39 – Avaliação dos serviços em geral do restaurante no período noturno.....	65
Figura 40 – Qualidade das refeições servidas no período noturno.....	66
Figura 41 – Variedade do cardápio no período noturno.....	66
Figura 42 – Apresentação e sabor dos pratos oferecidos no período noturno.....	67
Figura 43 – Avaliação do tempo de espera das comandas no período noturno.....	67
Figura 44 – Higienização do ambiente no período noturno.....	68
Figura 45 – Indicação do restaurante no período noturno.....	68
Figura 46 – Restaurante Sabor & Arte antes das reformas propostas pela consultoria – salão principal I (a), salão principal II (b) e cozinha (c).....	80
Figura 47 – Restaurante Sabor & Arte após as reformas propostas pela consultoria – salão principal I (a), salão principal II (b) e cozinha (c).....	81
Figura 48 – Organograma proposto ao restaurante Sabor & Arte.....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipologia VRIO.....	14
Tabela 2 – Resumo geral da metodologia.....	39
Tabela 3 – Razão da escolha do restaurante no período diurno.....	56
Tabela 4 – Sugestões dos clientes no período diurno.....	57
Tabela 5 – Sugestões dos clientes no período noturno.....	69
Tabela 6 – Resultado da pesquisa de Clima Organizacional.....	74
Tabela 7 – Resultado da pesquisa de Cultura Organizacional.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
DTA	Doença transmitida por alimentos
GIRFC	Gestão Integrada por Resultados com Foco em Competências
INPPAZ	Instituto Pan Americano de Proteção de Alimentos e Zoonoses
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
MVVE	Missão, Visão, Valores e Estratégia-negócio
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
POP	Procedimento Operacional Padronizado
OMS	Organização Mundial da Saúde
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
RDC	Resolução da Diretoria Colegiada
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação
VBR	Visão Baseada em Recursos
VEDTA	Vigilância das Doenças Transmitidas por Alimentos
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

1. INTRODUÇÃO

Reflexões acerca da sociedade contemporânea mostram que a população brasileira, devido às extensas jornadas de trabalho e uma quantidade significativa de tempo gasta na locomoção, tem, com bastante frequência, deixado de realizar suas refeições com a família e acaba por realizá-las fora de casa em estabelecimentos que ofereçam o serviço (Alberto, 2011).

Com o aumento da demanda de serviços relacionados à gastronomia, a oferta de tais atividades tem crescido na mesma proporção. No entanto, as empresas de serviços de alimentação têm enfrentado dificuldades, predominantemente os restaurantes comerciais, relativamente ao atendimento das exigências feitas pelos órgãos competentes e consumidores relacionadas a algumas condições, tais como limpeza, espaço, higiene pessoal dos funcionários e a garantia e segurança do alimento fornecido (Almeida; Costa & Gaspar, 2010). Por este motivo, faz-se necessário que os restaurantes e/ou estabelecimentos que oferecem serviços gastronômicos se enquadrem em padrões pré-estabelecidos que visem à melhoria de tais atributos assim como o aprimoramento das ações gerenciais, incrementando a qualidade dos serviços e a economia dos recursos humanos e financeiros, gerando maior retorno dos empreendimentos (Donato, 2009).

De acordo com Proença (2010) o respeito pelo momento alimentar e pela história pessoal relativa à alimentação, demonstra que as pessoas estão cada vez mais exigentes com os alimentos e cada vez mais preocupadas com as consequências do ato alimentar. Diante deste quadro, a preocupação com a alimentação (variedade, salubridade e segurança dos alimentos) passa a ser uma preocupação mundial por parte dos clientes. Frente a essa conjuntura, exigem-se as necessárias boas práticas de fabricação do alimento e controle das etapas de produção (Esperança; Marchioni, 2011).

A ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) pede, desde 2004, que todos os restaurantes se adequem ao regulamento que inclui a capacitação de funcionários e o manual de boas práticas. Contudo, estima-se que no Brasil existam mais de 750 mil restaurantes, bares, lanchonetes, pizzarias e estabelecimentos que operam sem registros legais para funcionamento, ou seja, informalmente (Proença, 2010), o que atinge diretamente as boas práticas de manipulação alimentar.

Apesar de os programas de capacitação e os sistemas de qualidade terem sua importância devidamente reconhecida, a adoção de tais métodos ainda é precária ou inexistente na maioria dos estabelecimentos, o que contribui significativamente para a falha da higienização das instalações, equipamentos e utensílios, para o consumo de alimentos que são submetidos a temperaturas inadequadas no seu pré-preparo, preparo e distribuição e para a manipulação por

funcionários que podem ser portadores de micro-organismos patogênicos (Stargalin; Delevati & Saccol, 2009).

O crescimento do número de pequenas e médias empresas de serviços relacionados à gastronomia tem levado estas a buscarem novas formas de atuação, em ambos os mercados doméstico e internacional devido ao seu relevante papel na economia nacional (Freitas, 2007). Note-se que, se observarmos o grau de importância dessas empresas no mercado brasileiro, pode-se comprovar que elas são verdadeiros motores de alavancagem da economia em qualquer região.

Devido à alta competitividade no mercado e pela forte pressão da expansão das grandes empresas, é necessário que as micro e pequenas empresas reavaliem, constantemente, seus modelos de gestão e suas estratégias competitivas, de modo que possam acatar com as exigências do mercado e construir vantagens competitivas sustentáveis através da agregação de valores e da busca incessante pela melhoria contínua.

O presente trabalho é um estudo de caso que ilustra o cenário da maioria das empresas de serviços alimentícios no norte do Brasil, onde, maioritariamente, esse ramo de negócios se encontra fora dos padrões necessários ao funcionamento. O estudo tem como objetivo revelar as grandes falhas no cumprimento das conformidades perante os órgãos competentes, bem como, as significativas necessidades que esses estabelecimentos possuem de se manterem competitivos e atrativos no mercado de atuação.

O estudo propõe observar a forma de funcionamento e organização do negócio, visando constatar as falhas e fraquezas do empreendimento para assim facilitar a adaptação da empresa a atuar de forma competitiva no mercado, respeitando suas competências e seus diferenciais. Para tal, foi criado e adotado o modelo de Gestão Integrada por Resultados com Foco em Competências (GIRFC), desenvolvido pela empresa de Consultoria Gestão e Inovação Empresarial (Belém, Pará), que consiste na integração e desenvolvimento de modelos complexos com o objetivo de romper ou adaptar culturas organizacionais existentes, produzir estratégias diferenciadas e agregar valores, e que tem como observância máxima um fator determinante: o respeito pelos seres humanos que habitam o universo de cada empresa e pelas suas adversidades.

Utilizada há sete anos com resultados extremamente eficazes, a metodologia GIRFC foi aplicada no restaurante Sabor & Arte, localizado na cidade de São Miguel do Guamá, Pará, Brasil, como forma de consultoria para a elaboração de um plano de ação que visasse à adequação da empresa aos padrões legais de funcionamento e sua adaptação às exigências competitivas do mercado atual. Foi feito um enquadramento das demandas da empresa, no qual foram apontadas suas deficiências e a partir de tais necessidades foram elaboradas soluções com o objetivo de obter melhorias na gestão de processos e pessoas, na área financeira, no

cumprimento das conformidades e no marketing da empresa. Os resultados alcançados envolvem mudanças em todos os patamares empresariais, sendo esperado o retorno dos investimentos financeiros e uma vantagem competitiva no mercado devido à implantação de diferenciais inovadores e orientação do foco empresarial, o que direcionaria estrategicamente os esforços desse negócio a objetivos inovadores e promissores.

Para facilitar a compreensão do estudo, o trabalho foi dividido em quatro partes. Na primeira parte, são descritas as teorias administrativas que serviram de base para a criação da metodologia utilizada, bem como os conceitos gastronômicos necessários para a realização do trabalho num restaurante. Já na segunda parte, podemos encontrar a descrição da metodologia colocada em prática no Restaurante Sabor & Arte, através da aplicação e análise de pesquisas de satisfação feitas com os clientes e funcionários do estabelecimento. Na terceira parte, estão expostos os resultados e as discussões relativas ao processo de mudança ocasionado pela implantação do novo modelo de gestão e das correções no cumprimento das conformidades perante a lei. E, finalmente, a última parte do trabalho expõe as conclusões obtidas na sequência da implantação e ajustes feitos através da aplicação da metodologia de gestão e das melhorias consequentes dessa aplicação.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para este estudo de caso, foi utilizado o modelo de Gestão Integrada por Resultados com Foco em Competências (GIRFC), metodologia criada pela empresa de Consultoria Gestão e Inovação Empresarial (Belém, Pará) e utilizada há sete anos com resultados extremamente eficazes. Esta metodologia, de certa forma, visa facilitar a adaptação de empresas dos mais diversos segmentos a atuarem de forma competitiva no mercado, respeitando, em cada uma, suas competências e seus diferenciais. Suas bases teóricas respaldam-se nas mais diversas teorias administrativas existentes atualmente.

2.1. Enfoques Teóricos Gerais do Modelo

2.1.1. Gestão por Competência

Em consonância com as diversas mudanças estruturais e comportamentais da sociedade e de visão de mundo, as organizações já estão redefinindo seus rumos, buscando abordagens estratégicas de gestão, especialmente voltadas para o conhecimento. Nesse sentido, a gestão de pessoas torna-se extremamente importante para o desenvolvimento das instituições, em função das reestruturações organizacionais e do desenvolvimento da tecnologia (Bassi, 2008).

Para Bernardes (2008), torna-se cada vez mais importante a necessidade de aprofundar os estudos sobre o desenvolvimento de competências e sua contribuição para a gestão focada no desenvolvimento de pessoas. Assim, as organizações têm visto seus modelos de negócios tradicionais sendo substituídos por novos modelos, objetivando responder às crescentes pressões das mudanças macro ambientais. Esse novo método de negócio busca a competitividade e visa oferecer diferenciais focados em aprendizagem com base no mercado (Lima, 2010).

Bassi (2008) afirma que as organizações têm aumentado sua preocupação com essa lacuna no gerenciamento de seus recursos humanos e os atuais modelos de gestão recomendam a autonomia de funcionários em equipes auto gerenciadas, compostas por pessoas que não sejam apenas dotadas de poder para fazer mudanças e aperfeiçoamentos em processos e produtos, mas que tenham também competências necessárias para compreender adequadamente as bases sobre as quais trabalham: a organização e as pessoas.

Num modelo de gestão de pessoas baseada em competências, os profissionais são vistos como talentos a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências-chave tanto para o seu sucesso individual, quanto para o sucesso da organização (Dutra, 2004). O uso do conceito de competência permitiu que surgisse um alinhamento entre a gestão de

peessoas com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos (Dutra, 2004; Fischer, 2002; Zarifian, 2001).

Segundo Amaral (2006), o modelo de gestão baseado em competências “(...) recomenda uma produção fundamentada na flexibilidade, na diversificação e na autonomia, bem como no uso de tecnologia com automação flexível e o perfil do trabalhador gestor e multifuncional.” Com isso, “estruturas verticalizadas e centralizadas cedem espaço a estruturas amplamente descentralizadas. A rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada, tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis da organização, pessoas com capacidade de pensar e de executar diversas tarefas ao mesmo tempo.” Já no modelo tradicional de gestão, a produção era padronizada e centralizada, o trabalho alienante, a tecnologia com automatização rígida e o trabalhador banalizado e inserido em uma rotina de trabalho também rígida (Amaral, 2006).

Na literatura, várias definições sobre o conceito de competência podem ser encontradas. No dicionário Webster (1981, p. 63) define-se competência, na língua inglesa, como a “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Essa definição, bastante genérica, menciona dois principais pontos aliados à competência: conhecimento e tarefa. Já o dicionário de língua portuguesa Aurélio (1988) enfatiza, em sua definição de competência, aspectos semelhantes como a capacidade de resolver qualquer assunto, aptidão e idoneidade e introduz outra perspectiva: a capacidade legal para julgar pleito.

Observa-se que, atualmente, há nas organizações uma crescente busca por novas formas de gestão, especialmente aquelas dirigidas a pessoas. Nesse sentido, é extremamente favorável o uso de gestão por competências nas organizações, tendo em vista que, o modelo tende a operar como um mecanismo integrativo na Administração de Recursos Humanos, com o objetivo de promover uma melhor estrutura de gestão para aquelas atividades (Barbosa, 2005).

A respeito disso, Barbosa (2005) ressalta que “no campo organizacional o conceito de competências acaba surgindo como alternativa para uma orientação no gerenciamento organizacional de pessoas, em um patamar diferenciado de vantagem competitiva” já que, em tempos de globalização e intensos avanços tecnológicos, é a capacidade de mover-se no ambiente instável, atualizando seus saberes e mesmo modificando sua estrutura, que confere às organizações competitividade (Amaral, 2006).

À vista disso, Amaral (2006) salienta que é necessário desenvolver um conjunto único de tecnologias e habilidades específicas, que leve a empresa a entrar e permanecer no mercado, além de criar novos produtos e/ou serviços. Em justificativa, Moura e Bitencourt (2006) afirmam que a efetividade de uma organização dependerá de sua capacidade de articular o

direcionamento estratégico com as competências organizacionais e individuais de seus colaboradores.

Rabaglio (2004) sugere que a competência é formada pelo CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude. O conhecimento é traduzido como o saber, aquilo que se sabe, mas não é necessariamente colocado em prática; a habilidade transcreve-se como o saber fazer, o que se pratica, a experiência e domínio; e a atitude será o querer fazer, as características pessoais que levam o sujeito a querer praticar aquilo que sabe ou não.

Leme (2005), ampliando as ideias de Rabaglio (2004), sugere que o conhecimento e a habilidade (o saber e o saber fazer) são caracterizados como um tipo de competência técnica, e a atitude (o querer fazer) se classifica como um tipo de competência comportamental. Desta forma, os gestores podem trabalhar para desenvolver um clima organizacional adequado para a inserção da gestão por competência, criando uma estrutura na qual seja seguro para as pessoas criarem visões, questionarem e se comprometerem com a verdade, sendo que a estratégia principal para ter sucesso é a liderança servir de modelo, comprometendo-se com o seu próprio domínio pessoal (Amaral, 2006).

2.1.2. Administração Estratégica

Quando se procura desenvolver uma metodologia empresarial, é estritamente necessário enfocar as estratégias, pois as mesmas são a base para o processo de planejamento. Para Porter (1986), qualquer organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia por uma organização pode ser entendida como uma estratégia. Além disso, a importância maior da administração estratégica está no fato de se constituir em um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão.

Importa ressaltar que, segundo o guia da Universidade Virtual Brasileira da disciplina de Administração Estratégica (UVB, 2007), deve-se levar em consideração que a ideia que fundamenta a administração estratégica é a de que nós construímos o futuro a partir das decisões tomadas no presente e das ações concretas que realizamos, portanto, quando decisões são tomadas, a execução de estratégias está sendo feita de maneira simultânea. Contudo, torna-se cada vez mais importante definir estratégias claras e consistentes que trazem consigo a determinação de contribuir efetivamente para a construção do cenário de futuro outrora planejado.

Afirma-se ainda que uma empresa somente vai conseguir manter-se saudável e competitiva mediante a consolidação de um elo entre a estratégia da alta administração com a

realidade vivenciada dos níveis tático e operacional. A organização que não consegue efetivar o alinhamento entre esses três níveis (estratégico, tático e operacional) não é capaz de planejar seu futuro e, conseqüentemente, acabará trabalhando apenas para responder às demandas que recebe, tendo assim uma ação passiva e perdendo a oportunidade de construir um plano de futuro ambicioso que a insira, de fato, no mercado do qual faz parte.

No entendimento de Certo e Peter (2005), o atual processo de administração estratégica é uma atividade contínua e interativa que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Para os autores, a correta aplicação do processo de administração estratégica implica em incentivar o comprometimento dos membros da organização para que participem ativamente na definição das estratégias a fim de atingir as suas metas. Segundo os autores, o contrário, ou seja, a falta de efetividade e a ineficácia na aplicação do processo estratégico contribuem para que as empresas percam posição no mercado e tenham baixas na lucratividade. A devida aplicação do processo estratégico tende, especialmente, em organizações menores, a ser dominada pelo diretor-presidente da empresa, considerado também o principal responsável pelo êxito do processo. Neste caso, a proposta da administração estratégica é desafiadora, pois exige uma profunda mudança de postura no gestor e na forma como ele concebe a empresa e seu negócio. Seu papel não ficará mais limitado a estabelecer os objetivos e cobrar dos demais setores da empresa os resultados.

O processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessário para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. O primeiro degrau de uma empresa no processo é analisar seus ambientes externo e interno para determinar seus recursos, suas capacitações e suas competências essenciais – suas fontes de informações estratégicas (*inputs*). Com essas informações a empresa desenvolve a sua visão e missão e formula sua estratégia. Para implantar essa estratégia, a empresa toma ações no sentido de obter vantagem competitiva e retornos acima da média (Hitt; Ireland & Hoskinsson, 2008). Souki (2008) ratifica os argumentos de Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008) ao afirmar que, para obter estratégias administrativas eficazes, é necessária a percepção sistêmica do ambiente em que a organização está inserida. Vários problemas podem ocorrer desde a formulação até a implementação das estratégias, incluindo os mecanismos de controle e *feedback*, caso os administradores não estejam atentos às variáveis que impactam este processo.

Assim, os administradores devem ter uma visão holística e interdisciplinar, para que sejam capazes de criar vínculos entre os conhecimentos gerados nas mais diversas áreas, favorecendo a formulação e a implantação das estratégias, visando alcançar suas metas e objetivos, cumprindo assim sua missão (Souki, 2008).

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) os administradores não enfrentam maior desafio que o da administração estratégica, pois conduzir uma organização complexa em ambiente

dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos. Sendo as questões de administração estratégica invariavelmente ambíguas e desestruturadas, o modo como a administração responde a elas determina se a organização será bem sucedida ou não.

Portanto, administração estratégica pode ser tratada como um termo amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, como também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos de empresa no contexto de seus ambientes externo e interno (Wright; Kroll & Parnell, 2000). Então, de acordo com os autores, a alta administração deve realizar as tarefas seguintes:

- a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existam no ambiente externo;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) Executar as estratégias;
- f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008) assumem que o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessário para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. Defendem, ainda, que o primeiro passo de uma empresa no processo é analisar seus ambientes externo e interno para determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais – suas fontes de informações estratégicas (*inputs*). O passo seguinte é a elaboração e escolhas de estratégias, e a decisão de como implementá-las. Essas etapas devem ser integradas simultaneamente se a empresa quiser utilizar o processo de administração estratégica com sucesso.

Por conseguinte, a administração estratégica propõe que todas as atividades realizadas na organização estejam de acordo com as estratégias definidas pela alta administração. Sendo assim, a visão do gestor torna-se cada vez mais complexa na medida em que, para a tomada de decisões, este deve analisar além do ambiente interno (deficiências internas, relacionamento entre os departamentos, diferenciais da equipe) e do ambiente externo (mercado, políticas públicas).

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), as decisões estratégicas geralmente requerem a obtenção e alocação de recursos dimensionados (humanos, organizacionais e físicos) além de envolver mais de uma área da organização. Em consequência, as decisões estratégicas são orientadas para o futuro, com ramificações em longo prazo, logo, as decisões estratégicas requerem comprometimento.

Os mesmos autores ainda sustentam que, uma vez que a estratégia planejada seja executada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais se modificam. Por consequência das modificações, os elementos estratégicos, também, sofrem alterações. Para os autores essas mudanças são sempre difíceis ou mesmo impossíveis de prever. Consequentemente uma estratégia pretendida pode ser realizada em sua forma original, em uma forma modificada ou até mesmo em uma forma completamente diferente. Pode até ocorrer a implementação de uma estratégia que a administração planejou, mas dificilmente a estratégia realizada será a mesma em função dos elementos ambientais em constante mutação.

No entanto, ao citarmos tomadas de decisões naturalmente ocorre o questionamento de quem irá tomá-las. Fato é que para cada tipo de organização, para cada perfil de empresa, podemos identificar qual é o grupo que toma as decisões – o proprietário da empresa, o presidente (CEO), o conselho de administração. Cada vez mais se percebe que as decisões são tomadas a partir de uma série de contribuições naturalmente ou institucionalmente organizadas, ou seja, o presidente da empresa ou o conselho de administração toma decisões a partir de relatórios, estudos e propostas, encaminhadas pelos próprios funcionários (gerentes, diretores, técnicos). Isso significa que, com maior frequência, as decisões são frutos de um trabalho coletivo e tendem a sofrer a influência dos interesses dos grupos envolvidos.

A metodologia GIRFC preconiza que não haja acomodação nas tomadas de decisões e que estas possam ser sempre realizadas em conjunto com os colaboradores. Logo, o gestor que for capaz de aprimorar mais além de suas próprias competências e habilidades, desenvolvendo assim seu pensamento antecipatório e prospectivo, certamente criará oportunidades para que sua organização estabeleça estratégias de criação de futuros sustentáveis e de sucesso.

2.1.3. Teoria dos Recursos

A literatura sobre estratégia competitiva tende a enfatizar o posicionamento estratégico em termos de escolha entre custo e diferenciação e entre mercado restrito e abrangente (Hoffman & Molina-Morales, 2003). Desta forma, entende-se que a consideração dos recursos organizacionais é tida como premissa fundamental nessas escolhas, ou seja, é a posição da organização, baseada nos seus recursos, que lhe permite perseguir um determinado posicionamento estratégico numa empresa (Grant, 1991).

A discussão sobre a administração estratégica é, hoje, uma constante dentro das organizações, e uma abordagem de grande importância para essa discussão é denominada de Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual sugere que as diferenças de desempenho entre as empresas possuem forte dependência dos recursos internos de cada uma delas, em especial dos

recursos intangíveis baseados na gestão de conhecimento, como as rotinas organizacionais (Paiva, 1999). Sendo assim, pode-se afirmar que a visão baseada em recursos é uma teoria que preconiza que as empresas são capazes de gerar vantagem competitiva se possuírem e gerenciarem recursos raros, valiosos e de difícil imitação (Wernerfelt, 1984; Barney & Clark, 2007). Desta forma, um competidor poderia obter desempenho acima da média obtendo recursos superiores, se tais recursos fossem protegidos por mecanismos e barreiras capazes de prevenir sua disseminação pelo mercado.

Na visão baseada em recursos as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não deve ser livremente comprado e vendido no mercado (Wernerfelt, 1984). À medida que esses recursos e capacidades específicos da organização geram benefícios econômicos, eles não devem ser integralmente duplicados pelos competidores, pois passarão a ser fontes de vantagem competitiva sustentável (Nassif & Hanashiro, 2003).

Sobre isso, tanto Wernerfelt (1984) quanto Hansen e Wernerfelt (1989) relataram que, de um modo mais formal, os recursos não devem ser considerados como forças e fraquezas, mas sim como tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são aqueles cuja duplicação pelos competidores é mais fácil; são mensuráveis por mecanismos convencionais de contabilidade e comumente explicitados nos balanços anuais, por exemplo. Já os intangíveis são definidos como recursos menos visíveis pela concorrência e dificilmente compreendidos e replicáveis; propriedade intelectual, patentes, registro e reputação da marca, rede de negócios e banco de dados da empresa exemplificam a classificação de recursos intangíveis. A partir dessa concepção, delineou-se a classificação dos recursos como tangíveis ou intangíveis e evidenciou-se outro aspecto relevante da teoria: o fato de ser possível de demonstrar que nem todos os recursos têm igual importância ou mesmo possuem potencial para proporcionar vantagem competitiva sustentável.

De modo enfático, Collis e Montgomery (1995) definiram a visão baseada em recursos como uma perspectiva que enxerga a organização como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis e não com base na atuação produto/mercado.

Wernerfelt (1984) ainda define recurso como sendo qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou competitivo por permitir adquirir ou desenvolver mecanismos superiores ou uma combinação superior de mecanismos. Deste modo, o objetivo de uma empresa consiste em obter ou organizar recursos que sejam superiores aos dos seus concorrentes. Exemplificando, Pires e Marcondes (2004) afirmam que o conhecimento organizacional pode conduzir a níveis superiores no desenvolvimento e produção de bens e serviços. Nesse sentido, o conhecimento organizacional pode ser o fundamento de uma vantagem competitiva sustentável para a organização, vantagem essa compreendida como a obtenção de “desempenho superior” de uma organização sobre suas demais concorrentes.

Outra possibilidade de classificação dos recursos é a distinção entre estáticos e dinâmicos; sendo que os estáticos, segundo Barney e Clark (2007), são considerados como ativos que têm uma vida útil durante a qual devem ser utilizados e os dinâmicos residem nas capacidades, a exemplo da capacidade de aprender que pode gerar oportunidades adicionais por longos períodos, conforme amplamente abordado, também, por Nonaka e Takeuchi (1997).

A perspectiva do conhecimento como um recurso, deriva da teoria da visão baseada em recurso (VBR) que emergiu como um tema importante na gestão estratégica (Foss, 1997). A VBR fornece uma base teórica sobre a importância do recurso conhecimento no aumento do desempenho da competitividade sustentável da empresa (Lee; Lee & Kang 2005). Uma perspectiva baseada no conhecimento, que postula vantagem competitiva, baseia-se em particular nos recursos desenvolvidos, tácito e explícito, dentro da empresa (Hendriks & Vriens, 1999).

Conforme ressalta Terra (2005), ao contrário dos estoques financeiros, de recursos naturais ou mesmo de mão de obra não qualificada, o valor econômico do recurso “conhecimento” não é tão facilmente compreendido, classificado e medido. É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. Ainda, Norton e Kaplan (2004) reiteram a valorização dos “ativos intangíveis”, como uma poderosa fonte de vantagem competitiva sustentável.

A gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado (Davenport & Prusak, 1998). Nesse contexto, o conhecimento exerce um papel determinante, e várias organizações buscam capitalizar em torno desse fato (Alavi & Leidner, 2001).

Paiva, Fensterseifer e Roth (2000) destacam o conhecimento organizacional como um dos mais significativos recursos estratégicos sob as condições competitivas atuais, pois as empresas não estão apenas envolvidas na criação do conhecimento, mas também na aplicação do mesmo. Ainda segundo os autores, a capacidade de aprender é um dos principais aspectos a ser desenvolvido por empresas em ambientes competitivos mais dinâmicos. Nestas condições, é considerado que há a necessidade das empresas desenvolverem o que se chamam de estratégias de neo-operações, baseadas na rapidez da aprendizagem como diferencial competitivo. A competição relacionada à duração das capacidades da empresa está associada ao grau de dificuldade em trocar ou reproduzir estas capacidades e, como consequência, em trocar ou reproduzir o conhecimento que as sustenta.

Para Barney e Clark (2007), a avaliação dos recursos de uma empresa pode ser feita sob a perspectiva da análise VRIO e seus quatro indicadores: Valor; Raridade; Imitabilidade e Organização. Sendo que a resposta para essas questões seria determinante para verificar se um

recurso ou capacidade em particular é uma força ou uma fraqueza, como pode ser notado a seguir:

- a) Questão do Valor: determinados recursos e capacidades permitem que a empresa responda às ameaças e às oportunidades?
- b) Questão da Raridade: quantos competidores possuem determinados recursos e capacidades valiosos?
- c) Questão da Imitabilidade: as empresas que não possuem um determinado recurso ou capacidade enfrentarão alguma desvantagem de custo para obtê-lo em relação as que já o possuem?
- d) Questão da Organização: a empresa está organizada para explorar totalmente o potencial competitivo de seus recursos e capacidades?

O autor representa os quatro indicadores da sua tipologia através da tabela a seguir:

Tabela 1 – Tipologia VRIO

Fonte: Adaptado de Barney e Clark (2007)

VALOR	RARIDADE	DIFÍCIL IMITAÇÃO	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO	IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS	DESEMPENHO ECONÔMICO
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-	-	Igualdade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

A Tabela 1 apresenta o modelo VRIO, explicitando a afirmação de Barney e Clark (2007) quando referem que a eficiência da organização depende do ajuste do esquema, pois quando essa eficiência é alcançada proporciona uma vantagem competitiva sustentável. Isso significa que se um recurso ou capacidade é valioso, raro, difícil de imitar e bem explorado pela organização terá como implicação uma vantagem competitiva potencial e de desempenho econômico acima do normal.

Ainda de acordo com as ideias de Barney e Clark (2007), argumenta-se que uma empresa é mais bem visualizada com uma coleção de recursos e capacidades tenazes e difíceis de imitar. Inclui-se também conhecimento de mercados específicos ou necessidades e usuários,

rotinas idiossincráticas, tais como técnicas de tomada de decisão ou sistemas de gerenciamento, e redes complexas para impulsionar o marketing e a distribuição de produtos.

Souza (2003) considera que, de acordo com a VBR, as organizações procuram adquirir recursos (e capacidades) valiosos e difíceis de imitar. Esta procura de diferenciação assenta num processo de desenvolvimento de recursos e capacidades distintivas que pode ser descrito através da interligação entre os seguintes conceitos: rotinas organizacionais, recursos, capacidades, competências nucleares, impacto estratégico potencial e grau de especificidade. As capacidades organizacionais podem ser compreendidas como um conjunto de recursos e/ou habilidades combinadas que se desenvolvem com a ajuda das rotinas, mas que também podem contribuir para a criação dessas (Souza, 2003).

Fernandes, Fleury e Mills (2006) entendem que para os teóricos da VBR, recursos são elementos potenciais, um estoque à disposição da organização, cuja simples existência não se traduz necessariamente em desempenho. É preciso que tais recursos sejam mobilizados, coordenados e aplicados para garantir o desempenho organizacional. Portanto, a Visão Baseada em Recursos pode ser entendida como uma perspectiva que vê os recursos como o fundamento para a estratégia da firma (Wernerfelt, 1984; Barney & Clark, 2007).

2.1.4. Cultura Organizacional

A organização do trabalho vem se modificando na medida em que as transformações do mundo contemporâneo ganham maiores proporções e influenciam, de forma definitiva, a vida de pessoas e organizações, demonstrando a importância de proporcionar um ambiente planejado em função de atender às necessidades físicas e psíquicas, favorecendo melhores condições de vida e a plenitude dos trabalhadores nesse espaço. Brum (2003) afirma que proporcionar, portanto, um ambiente agradável e saudável, gera maior produtividade para as empresas, e, sobretudo, para seus clientes internos, percebidos como um importante capital para elas.

Schein (1997) conceitua cultura organizacional como sendo um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Utilizando-se das ideias de Schein (1997), Fleury e Fischer (2006) retratam que a cultura organizacional de uma organização pode ser construída em vários níveis:

- a) Nível dos artefatos visíveis: o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos, etc.;

- b) Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: de difícil identificação através da observação direta, torna-se necessário entrevistar os membros-chaves da organização para conhecê-los. Geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura e expressam o que os indivíduos dizem ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações e racionalizações, cujas razões subjacentes permanecem escondidas ou inconscientes;
- c) Nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente.

Luthans (1998) analisa os significados apontados por Schein (1997), relativos à cultura organizacional, apontando algumas características básicas:

- a) Regularidades comportamentais observadas: quando os participantes organizacionais interagem uns com os outros, usam uma linguagem comum, terminologia e ritos relacionados à deferência e à conduta;
- b) Norma: padrões de comportamento existentes que orientam a atuação dos empregados;
- c) Valores dominantes: há valores essenciais que a organização advoga e espera compartilhar com seus membros, como produtos de alta qualidade e baixo absenteísmo;
- d) Filosofia: guia a organização em relação aos seus clientes e empregados;
- e) Regras: há diretrizes limitadas, relacionadas ao progresso na organização. Para os recém-chegados é importante compreendê-las;
- f) Clima organizacional: é o sentimento global gerado pelo *layout*, o modo de interação dos participantes e o modo como os membros da organização conduzem a si próprios, interagem com os clientes e com outras pessoas externas.

Neste mesmo sentido, Rodrigues (1994), Honório (1998) e Limongi-França e Rodrigues (2007) afirmam que fatores físicos das organizações interferem diretamente na satisfação dos indivíduos e consequentemente na qualidade de suas vidas, sobretudo no trabalho; visão esta ainda apoiada por biólogos, sociólogos e psicólogos. Adequar, portanto, o ambiente de trabalho de acordo com as peculiaridades de cada organização pode ser considerado uma forma de contribuir para a satisfação dos colaboradores.

No contexto de empresas que oferecem serviços de alimentação, Leucz (2001) compreende como arranjo físico, dentre outros fatores, as instalações, o mobiliário, a moldura do ambiente, a disposição dos equipamentos e utensílios, a iluminação, os ruídos, a coloração

utilizada, odores, o espaço para se locomover e comunicar-se. Desta forma, negligenciar aspectos físicos do ambiente referentes à iluminação, ergonomia e à má organização do layout geram tanto a ineficiência das tarefas como a predisposição para doenças causadas pelo trabalho. Processos de adoecimento estão ligados a fatores físicos, biológicos, sociológicos e psicológicos do trabalho, quando estes entram em conflito com necessidades e aspirações dos trabalhadores (Honório, 1998; Paiva, 1999; Limongi-França & Rodrigues, 2007).

Assim, a ergonomia busca adequar o ambiente de trabalho ao ser humano nas suas características físicas e psicológicas, objetivando assegurar saúde e segurança além da interação do funcionário com o ambiente de trabalho, traduzida pela sensação de conforto que esse pode provocar no trabalhador, resultando numa melhor produtividade quando do desenvolvimento das atividades laborais (Ettinger, 1964; Santos et al., 1997). Neste mesmo sentido Ribeiro (2004) afirma ser importante observar fatores relacionados à iluminação do ambiente, visando proporcionar ao trabalhador um melhor desenvolvimento de suas atividades com o máximo de acuidade visual.

Ribeiro (2004) apresenta uma abordagem de diferenciação, na qual a cultura organizacional é entendida como a união de diversas subculturas. Estas subculturas podem ser entendidas como contextos culturais distintos encontrados dentro das organizações. Assim, percebe-se a existência de uma diversidade de interpretações possíveis em um contexto organizacional, caracterizada pela existência de diversas subculturas e grupos organizacionais que compartilham padrões de significação distintos.

A cultura organizacional pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que, necessariamente, não são interpretadas igualmente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja à homogeneidade ou ao consenso (Barbosa, 2005).

Por outro lado, verifica-se que o estudo da cultura organizacional se converteu em um tema de interesse para todos que estudam a dinâmica das organizações, principalmente como forma de conhecê-las melhor e, conseqüentemente, elaborar estratégias de ação. Ela é entendida como uma ferramenta capaz de auxiliar processos de adequação e mudanças em termos organizacionais (Freitas, 2007), supõe-se, portanto, que a montagem dos espaços físicos das empresas seja orientada por sua cultura e neste sentido é que Vergara, Carvalho e Gomes (2004) afirmam que o ambiente físico organizacional, por eles denominado de “fachada”, poderá controlar pedagogicamente, coercitiva ou sutilmente, o olhar dos indivíduos, com a finalidade de que obtenham propósitos políticos, econômicos e culturais.

Para Ribeiro (2004), baseando-se nos pensamentos já apresentados por Schein (1997), a cultura organizacional está dividida em dois níveis que se distinguem em termos de sua visibilidade e resistência às mudanças. O autor expõe que no nível mais profundo e menos visível, a cultura está relacionada a valores compartilhados pelas pessoas da organização e que

tendem a persistir com o passar do tempo, mesmo quando os componentes do grupo mudam. Neste nível, incluem-se aspectos sociais e psicológicos, a mudança da cultura é extremamente difícil, pois grande parte dos componentes do grupo não tem consciência dos valores que os unem. Já no nível mais visível, no qual a cultura é caracterizada por padrões de comportamento e/ou estilos de organização, e onde se incluem aspectos operacionais e de tarefas cotidianas, o grau de dificuldade que se tem no processo de mudança é menor.

Quando se fala em mudança organizacional é essencial ressaltar que no ambiente extremamente dinâmico em que as empresas de hoje estão inseridas não faz mais sentido perguntar se haverá mudanças. A questão é como levar a cabo a inevitável bateria de mudanças e garantir a sobrevivência das organizações. Wood Jr. (1995) afirma que mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Desta forma, o autor considera que mudança organizacional pode ser classificada:

- a) Quanto à natureza: relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados alvo, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas); pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos);
- b) Quanto à relação da organização com o ambiente: uma resposta à mudança nele ocorrida (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);
- c) Quanto à forma de implantação: reeducativa, coercitiva ou racional.

Wood Jr. (1995) ainda afirma que a mudança organizacional é um processo extremamente complexo. Trata-se de uma alteração de certo estado de coisas da organização, tendo em vista uma nova forma de comportamento coletivo. Nesse sentido, pressupõe-se um estado inicial existente na organização que deve ser modificado para alcançar um novo estado. Assim, uma série de aspectos pode ser alterada, tais como: formas estruturais, procedimentos, papéis desempenhados, tecnologias, objetivos, metas, políticas, processos decisórios, estilo de direção, entre outros (Wood Jr., 1995).

No campo organizacional, as incertezas impõem o interesse crescente das organizações por uma melhor capacidade de adaptação, na intenção de sobreviverem e enfrentarem um meio ambiente turbulento. A mudança organizacional, então, compreende qualquer transformação capaz de gerar impacto parcial ou total na organização. Essa transformação pode ser de natureza humana, estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou de outro componente qualquer (Wood Jr., 1995).

Para Fleury e Fischer (1996), a maior parte dos casos de mudanças revela uma clara e consistente pressão da alta administração. Para haver mudanças nas organizações, deve haver empenho de quem possui o poder, de quem pode definir as diretrizes e prioridades, intervindo nos processos e trazendo os empregados a participarem deste desafio, articulando e estudando os meios necessários para implantar as mudanças da forma mais adequada e consistente.

Conforme Stoner e Freeman (1999) existem pelo menos três motivos básicos que levam as organizações a realizarem mudanças planejadas:

- a) As mudanças ambientais ameaçam a sobrevivência da organização;
- b) As mudanças ambientais oferecem novas oportunidades de prosperidade;
- c) A estrutura organizacional está reduzindo sua velocidade de adaptação às mudanças ambientais.

Para os autores, esses motivos levam as organizações a reagirem a um ambiente externo complexo e mutável, além de várias dessas organizações estarem experimentando estruturas mais horizontalizadas, ou seja, menos hierarquizadas, que encorajem o trabalho em equipe e a comunicação mais rápida, na intenção de se tornarem mais flexíveis, criativas e inovadoras ao reagirem a todo tipo de mudança ambiental.

Sendo assim, uma organização pode ser mudada alterando-se a estrutura, tecnologia, pessoal ou alguma combinação desses três aspectos. Quanto à estrutura, mudar implica reformular os sistemas internos, como as linhas de comunicação, fluxo de trabalho ou hierarquia administrativa. Para Stoner e Freeman (1999), isso pode ser conseguido de uma forma clássica, como a definição cuidadosa das responsabilidades de trabalho e criação de divisões de trabalho e linhas de desempenho adequadas, na tentativa de desenvolver organizações mais horizontais, onde as camadas intermediárias sejam eliminadas.

A grande dificuldade a ser enfrentada num processo de mudança organizacional é a resistência. Para Stoner e Freeman (1999), se os administradores puderem mudar essas forças de resistência, terão uma chance muito maior de realizar qualquer mudança dentro da organização. Os autores distribuem essas forças em três classes:

- a) Cultura organizacional: é considerada a mais importante com vista a moldar e manter a identidade de uma organização. Referem-se aos entendimentos importantes compartilhados pelos membros, tais como valores, atitudes e crenças;
- b) Interesses pessoais: mesmo se identificando com a organização em que atuam, a preocupação final dos colaboradores é consigo mesmo. Os mesmos realizam seus trabalhos e, naturalmente, esperam em troca pagamento adequado, condições de trabalho satisfatórias, segurança no emprego e certa quantidade de reconhecimento, poder e prestígio. Qualquer mudança que ameace o seu *status quo*, torna-se uma fonte de medo e incerteza;

- c) Percepções dos objetivos e das estratégias de organização: estes são instrumentos extremamente poderosos para organizar e coordenar os esforços de qualquer organização. Entretanto, esta força poderosa em favor da estabilidade pode tornar difícil a mudança.

A resistência a uma proposta de mudança é um sinal de que, muito possivelmente, há algo errado com a proposta ou de que houve algum equívoco na sua apresentação. Nesse sentido, utilizar um método adequado para a implantação da mudança é fator determinante para seu sucesso.

2.1.5. Gestão por Confiança

A confiança é considerada um estado de ânimo, que se verifica quando a pessoa tem segurança suficiente para enfrentar qualquer realidade. É uma questão de abertura, é o elemento básico de qualquer relacionamento (Gasalla, 2012). Um modelo de gestão empresarial baseado na confiança surge em resposta aos desafios do mundo moderno, no qual a complexidade do cenário organizacional e o nível de incerteza crescem a cada dia.

Segundo Gasalla (2007) o vocábulo “confiança” ganhou uma variedade de matizes, as quais podem ser explicadas tanto por suas facetas éticas e teóricas, quanto por sua dimensão estratégica e de aplicação. Nessa variedade de abordagens, o autor sugere que a confiança pode ser visualizada com base em cinco perspectivas:

- I. Interpretação economicista: sob essa perspectiva, a confiança é vista como um agente que contribui na redução dos custos (de controle e inspeção principalmente). Pode ser considerada, da mesma forma, como um “lubrificante social”, que facilita a fluência e reduz a fricção nas relações, minimizando assim os custos de transação. É justamente essa perspectiva que, talvez, tenha sustentado um paradigma mais mecânico e competitivo, abalando a confiança quando se baseia em premissas como a existência de “má-fé” nos agentes de transação, traduzindo-se como desonestidade e/ou oportunismo de alguns desses agentes.
- II. Estado de vulnerabilidade: surge como um valor em razão do risco advindo da falta de certeza em relação aos motivos, intenções e ações daqueles de quem dependemos. Nesse ponto de vista, quem confia (ou “confiante”) encontra-se em uma situação de vulnerabilidade diante daquele no qual opta por confiar (ou “confiando”), uma vez que a decisão de confiar pressupõe a boa atuação do outro e, portanto, este se mostra, teoricamente, sem a obrigação de dar garantia alguma.

- III. Expectativas sobre outras pessoas: uma terceira expectativa considera a confiança como uma atitude mais geral ou uma expectativa sobre outras pessoas e os sistemas sociais nos quais se encontram inseridos. A pessoa que confia demonstra essa confiança em relação à outra pessoa ou grupo de pessoas e, indo um pouco contra a crença popular de que “a confiança é cega”, assim age porque espera algo da outra pessoa ou grupo de pessoas. Contando que os outros hajam de acordo com essa expectativa, ela manterá a confiança deles.
- IV. Estado complexo multidimensional: este é formado por componentes do tipo afetivo e racional. E a pessoa que confia não só tem uma crença certa do comportamento do outro, mas, além disso, possui sentimentos associados a alta expectativa. Quando o confiante verifica que tal expectativa está sendo cumprida, essa crença se reforçará e permitirá que continue depositando sua confiança no outro. De forma inversa, se essa expectativa não se cumprir, o confiante sofrerá uma grande decepção que culminará na perda da confiança com relação a essa pessoa ou grupo de pessoas que falhou com ele.
- V. Dilemas sociais: a quinta e última perspectiva tende a considerar a confiança como um comportamento de escolha diante de dilemas sociais que envolvam tal valor. As vantagens de conceituar a confiança por esse ponto de vista permitem contar com comportamentos observáveis. Sob essa perspectiva, desenvolve-se o modelo relacional de confiança que incorpora de modo mais sistemático os fundamentos teóricos sociais e relacionais das escolhas baseadas na confiança.

Em complementação a seu próprio estudo, Gasalla (2012) propõe um modelo simples de gestão que visa o desenvolvimento da autoconfiança e de diferentes competências, denominadas 7Cs: competência profissional (é preciso ser bom no que faz); consciência (sobre o cliente, usuário); clareza (significa a verdade e a transparência); cumprimento (se afirmar uma coisa, é essencial, cumprir sua palavra); coerência (o que se diz aos outros deve ser aplicado a si mesmo); consistência (ao longo do tempo, os comportamentos estão alinhados com determinados valores que devem ser mantidos); e coragem (de falar ao outro o que é necessário, e de maneira assertiva). O principal resultado deste modelo, segundo Gasalla (2012), é que os gestores perceberão que todos se sentem parte da mesma realidade, existindo comprometimento com a organização.

Todavia, como em toda abordagem integral, qualquer modelo de confiança adotado pela organização será eminentemente paradoxal. Assim, a confiança é e continuará sendo, em essência, um instinto elementar de proteção do indivíduo contra aquilo que muda ou é incerto em seu meio. Por um lado, precisamos desconfiar para sobreviver, e, por outro, precisamos

confiar para nos desenvolver. E certamente, como quase sempre, um e outro conviverão normalmente na mesma relação.

2.1.6. Descrição do modelo de Gestão Integrada por Resultados com Foco em Competências

Esta metodologia, desenvolvida pela empresa de consultoria Gestão e Inovação Empresarial (Belém, Pará), embasada nas mais diversas teorias de administração descritas, tem por objetivo facilitar a adaptação de empresas dos mais diversos segmentos a atuarem de forma competitiva no mercado, respeitando, em cada uma, suas competências e seus diferenciais.

A validade da metodologia GIRFC foi testada, no Brasil, em diversas empresas dos mais variados segmentos do mercado, dentre elas: supermercados, sapatarias, autopeças, confecções, lojas de produtos para animais, livrarias, oficinas, hotéis, indústrias de reciclagem, material de construção, distribuidoras, vendas de carros, clínicas médicas, gráficas e, ainda, em empresas de serviços alimentícios.

De acordo com informações dos responsáveis da empresa de Consultoria Gestão e Inovação Empresarial, no início da aplicação da metodologia GIRFC, o contratempo principal era a necessidade de adaptação ao segmento trabalhado, pois a análise na dimensão das áreas funcionais era feita somente nos aspectos dos recursos humanos e de marketing. Entretanto, por trabalhar, em sua maioria, com empresas de pequeno e médio porte, com aspectos contingenciais diferenciados, houve a necessidade de ampliar as análises para as áreas de vendas, produção, logística, finanças, tecnologia da informação (TI), etc. Por outro lado, essas adaptações eram estendidas às ferramentas utilizadas (elaboração dos questionários de pesquisa de satisfação dos clientes, pesquisa de clima, pesquisa de cultura, questionários de avaliação de desempenho com foco em competências, levantamento de indicadores, etc.) ou à técnica de aplicar os processos (etapas).

Atualmente, o modelo está com suas dimensões totalmente definidas. As ferramentas e a forma de aplicação são adaptadas a cada tipo de empresa com suas respectivas contingências (tempo de contrato, porte, número de funcionários, tipos de atividades a serem analisadas – aspectos tangíveis ou intangíveis). Contudo, mesmo sendo um modelo sistêmico, o foco principal ainda continua sendo nas áreas de estratégias mercadológicas e das estratégias da gestão por competência.

A seguir, serão expostas a estrutura do modelo e as descrições de cada etapa:

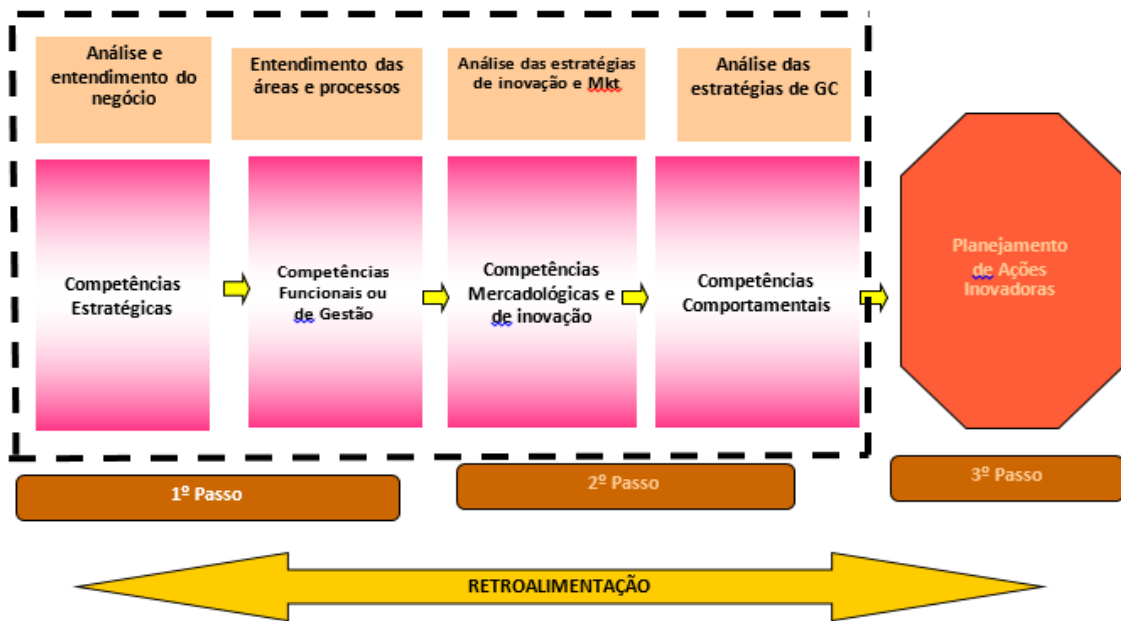


Figura 1 – Modelo de Gestão Integrada por Resultados com Foco em Competências (GIRFC)

Fonte: Gestão e Inovação Empresarial (2007)

A metodologia seguida é composta por processos de gerenciamento e organizada em cinco grupos baseados na ferramenta denominada de PMBOK (Project Management Body of Knowledge) (PMI, 2004), a descrição da metodologia dá-se da seguinte forma:

- **Processo de Iniciação**

1º Passo: análise e entendimento do negócio e entendimento das áreas funcionais e dos processos.

Ações:

- a) Reunião de apresentação da metodologia para os dirigentes da empresa e autorização para iniciar o processo;
- b) Reunião com os gestores para levantamento de indicadores de competências estratégicas (segmento de mercado, tendências de mercado, posicionamento no mercado, demanda de mercado, necessidades sociais, concorrentes, requisitos legais, marcas e tecnologias, tipos de estratégias básicas e complementares, etc.) e indicadores de gestão (MVVE (missão, visão, valores e estratégia-negócio), marketing, clientes, informações e conhecimentos, vendas, produção, logística e finanças);

- c) Registros fotográficos das não conformidades e dos processos existentes;
- d) Análise dos dados *in loco* (aplicação dos questionários e fotos) e através de pesquisa secundária

2º Passo: Análise das estratégias mercadológicas e de gestão por Competência.

Ações:

- a) Reunião de apresentação e explicação da metodologia para os funcionários da empresa (mobilização e conscientização);
- b) Preenchimento de um cadastro sociocultural de todos os funcionários;
- c) Elaboração do questionário de pesquisa de satisfação dos clientes (respeitando as singularidades do negócio);
- d) Treinamento dos pesquisadores para aplicação dos questionários;
- e) Aplicação dos questionários de pesquisa de satisfação dos clientes;
- f) Elaboração e aplicação do questionário de pesquisa de clima organizacional;
- g) Elaboração e aplicação do questionário de cultura organizacional;
- h) Definição de competências de cada função;
- i) Identificação das competências dos colaboradores;
- j) Conscientização de avaliadores e avaliados;
- k) Avaliação de desempenho com foco em competências;
- l) Tabulação dos dados disponíveis e sua transformação em informação;
- m) Aplicação de *coaching* (pontos fortes, *gaps* e oportunidades de desenvolvimento);
- n) Levantamento de necessidades de treinamentos;
- o) Levantamento de não conformidades;
- p) Descrição de fluxos;
- q) Levantamento de indicadores da gestão financeira, marketing, TI, produção e inovação (sustentabilidade ambiental).

• Processo de Planejamento

Definições de objetivos e da estratégia de implantação, assim como a programação de atividades, prazos, custos, riscos e formação de gestores e líderes de equipe.

3º Passo: Planejamento

A primeira fase desta etapa é desenvolver o planejamento, convertendo as metas do modelo em um plano de ação que permita a todos os interessados compreender claramente o trabalho a ser realizado. Levando em consideração que as tomadas de decisões estão

fundamentadas nas informações colhidas através do levantamento de indicadores, visitas *in loco*, na aplicação de questionários das pesquisas de clima, cultura e de satisfação dos clientes, se inicia a parte de definição das ações que serão desenvolvidas na empresa.

É necessário salientar que as tomadas de decisões deverão seguir as regras claras da administração de riscos (Rosamilha, 2012), ressaltando que, provavelmente, sempre existirão riscos:

- a) Quanto mais corretas as decisões, melhor a administração;
- b) Elaboração de um modelo simplificado de tomada de decisões.

Ações:

- a) Reunião de apresentação dos resultados para o empresário em um local fora do ambiente da empresa (para evitar que o empresário fique na zona de conforto) e orientações sobre as diversas áreas;
- b) Entrega dos resultados das diversas pesquisas realizadas no período, e solicitação para que estas informações ainda não sejam repassadas para os gerentes e funcionários;
- c) Realização de uma palestra para todos da empresa, tendo como tema “O Profissional da Atualidade” – onde serão trabalhados de forma geral os resultados das pesquisas (forma de gerar inquietação e curiosidade dos funcionários para receber os resultados);
- d) Reunião para demonstração dos resultados com cada equipe ou, se a empresa for pequena, com todos de uma única vez. Após a demonstração dos resultados das pesquisas e das não conformidades, trabalha-se com as orientações por equipe conforme o plano de ação por área.

- **Processo de Execução**

Durante o processo de execução, o gestor da metodologia deverá se certificar de que todas as partes do modelo sejam executadas em sincronismo, conforme planejado. Os trabalhos executados são controlados através dos processos de controle, que são desempenhados em paralelo aos processos de execução. Lembra-se também que, nesta fase, uma das principais atividades do gestor da metodologia será o gerenciamento dos recursos humanos. O desempenho e a motivação das pessoas, da equipe, deverão ser avaliados constantemente durante a execução dos trabalhos. Durante a execução, o gestor da metodologia deverá instruir os gerentes e suas equipes para resolverem conflitos sobre prioridades, custos, recursos de mão-de-obra, opiniões técnicas e desempenho do produto/serviço, procedimentos administrativos, personalidade das pessoas e prazos.

Ações:

- a) Orientação dos gerentes de todas as áreas da empresa para receber métodos comuns de procedimentos (administração de conflitos, sessões de *coaching*, tomadas de decisões com aplicação da administração participativa, ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), normas e padrões que deverão ser implantados ou resgatados);
- b) Implantação dos planos de ações de cada área da empresa (logística, finanças, marketing, gestão de pessoas e produção);
- c) Definição da cadeia de comando e estratégia de comunicação (modelos emissor-receptor, *loops de feedback* e barreiras à comunicação);
- d) Definição dos participantes por funções e descrição das responsabilidades de cada um;
- e) Treinamentos, que devem começar logo de imediato nas áreas com maior número de problemas.

- **Processo de Controle**

O planejamento determina como e onde a equipe da empresa deverá estar em determinado momento. O controle consiste no acompanhamento das atividades, com base na metodologia, com a finalidade de medir o progresso, comparar o previsto com o realizado e fazer os ajustes necessários no projeto. O controle começa no planejamento e depois ocorre em paralelo com a execução e envolve as seguintes atividades: gerenciamento de mudanças, questionamento do trabalho executado, reuniões de acompanhamento, controle da qualidade do projeto, controle do tempo e do orçamento.

Ações:

- a) Reuniões para determinar os seguintes pontos:
 - Se os planos de ação em resposta às deficiências foram executados conforme planejado;
 - Se as ações de respostas são eficazes ou se precisam ser replanejadas;
 - Se as premissas do projeto ainda podem ser consideradas válidas;
 - Se a exposição do projeto aos riscos aumentou ou diminuiu;
 - Se apareceram novos problemas (riscos) que não haviam sido identificados inicialmente.
- b) Visitas *in loco* para os registros das alterações e implantações propostas;
- c) Análise dos dados para produzir um relatório contendo as seguintes informações:
 - Situação atual do projeto: análise dos custos e prazos dos trabalhos já realizados, de forma mais realista possível;

- Situação futura: previsão do que se espera acontecer com as ações. Caso exista a possibilidade de algum desvio, o motivo deverá ser registrado;
- Situação das tarefas críticas: situação das tarefas do caminho crítico, das tarefas com altos níveis de risco e das tarefas desempenhadas por terceiros;
- Limitações do modelo: indicação de fatores que poderiam limitar a validade da metodologia, premissas que podem ser inválidas, e se alguém não cooperou ao fornecer informações.

O gestor da metodologia deve observar que além da monitoração, o controle também trabalha com a execução de planos de contingências, ações corretivas e replanejamento das estratégias.

• **Processo de Encerramento**

O encerramento é a fase em que o modelo GIRFC é realizado na empresa em todas as suas etapas, e aceite pelos clientes internos e externos.

Ações:

- a) Reunião de encerramento na empresa, a equipe deve diagnosticar as “lições aprendidas”, ou seja, responder a perguntas como: O que foi feito corretamente? O que deveria ser melhorado? O que aprendemos de novo? As respostas vão permitir um melhor gerenciamento dos próximos desafios;
- b) Os gestores da metodologia deverão passar pelo mesmo processo de questionamento.

2.2.Enfoques Teóricos Direcionados a Serviços de Alimentação

Como o estudo foi realizado em um restaurante, no momento da aplicação do modelo de Gestão Integrada por Resultados com Foco em Competências (GIRFC) (sendo ele um modelo híbrido que deve se adaptar a cada segmento), foi necessário buscar embasamento na literatura gastronômica e na legislação brasileira para realizar a análise do segundo quadrante do modelo que verifica os processos.

O termo alimento seguro é um conceito que está crescendo na conjuntura global, não somente pela sua importância para a saúde pública, mas também pelo seu importante papel no comércio internacional (Barendsz, 1998). Para Spers (2002), segurança alimentar é definida como “(...) a garantia de o consumidor adquirir um alimento com atributos de qualidade que sejam de seu interesse, entre os quais se destacam os atributos ligados à sua saúde e segurança”.

Quando se trata de empresas que oferecem serviços de alimentação, o cumprimento das regras da Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 216/04 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária e Ambiental (ANVISA), é essencial no trabalho dos comerciantes e manipuladores a preparar, armazenar e a vender os alimentos de forma adequada, higiênica e segura.

Desta forma, considerando a necessidade de ações de controle sanitário e elaboração de requisitos higiênico-sanitários gerais para serviços de alimentação, a ANVISA (2004a), visando a proteção à saúde da população, apresenta resoluções que abrangem requisitos inerentes para promover a padronização das condições higiênico-sanitárias dos serviços de alimentação.

2.2.1. Boas Práticas para Serviços de Alimentação e Procedimentos Operacionais Padronizados

A resolução-RDC ANVISA nº 216/04 com o objetivo de estabelecer procedimentos de Boas Práticas para serviços de alimentação, a fim de garantir as condições higiênico-sanitárias do alimento preparado, aplica-se a todo e qualquer serviço de alimentação que realizar algumas das seguintes atividades: manipulação, preparação, fracionamento, armazenamento, distribuição, transporte, exposição à venda e entrega de alimentos preparados ao consumo, tais como cantinas, bufês, comissarias, confeitarias, cozinhas industriais e institucionais, delicatessens, lanchonetes, padarias, pastelarias, restaurantes, rotisseries, congêneres, etc. (ANVISA, 2004a).

Segundo dados do Instituto Pan Americano de Proteção de Alimentos e Zoonoses (INPPAZ), pertencente à Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) e à Organização Mundial da Saúde (OMS), entre as doenças transmitidas por alimentos notificados em vários países da América Central e da América do Sul, 40% delas, originam-se no preparo dos mesmos (PAA, 2012). Isto significa que, de cada dez pessoas que ficam doentes após a ingestão de um alimento contaminado, em quatro delas, a contaminação aconteceu na hora do preparo do alimento, o que torna clara a necessidade de se criar um padrão de boas práticas de manipulação de alimentos. Sendo assim, a segurança alimentar é fundamental para que o processo produtivo de refeições seja desenvolvido de forma a minimizar o número de doenças veiculadas pelos alimentos.

Arruda (1999) afirma que a eficiência no controle da inocuidade de um alimento está fundamentada na capacidade de controlar os fatores de risco, que podem ser de origem química, física e biológica, e que contribuem para a contaminação, sobrevivência e multiplicação de microrganismos que podem causar diversas enfermidades.

O Manual de Boas Práticas para Serviços de Alimentação (ANVISA, 2004b) é uma ferramenta de qualidade que contribui para a melhoria contínua dos serviços oferecidos aos clientes contribuindo não somente para um maior controle higiênico-sanitário de todo o processo produtivo de refeições, como também para preservar a saúde dos seus clientes. Este manual visa controlar processos e procedimentos estabelecidos para atingir um determinado padrão de identidade e qualidade de um produto e/ou um serviço na área de alimentos. A eficácia e a efetividade de sua execução devem ser avaliadas periodicamente através de inspeção e/ou investigação do processo.

O próprio Manual de Boas Práticas conceitua o termo “Boas Práticas” como “(...) práticas de higiene que devem ser obedecidas pelos manipuladores desde a escolha e compra dos produtos a serem utilizados no preparo do alimento até a venda para o consumidor. O objetivo das Boas Práticas é evitar a ocorrência de doenças provocadas pelo consumo de alimentos contaminados” (ANVISA, 2004b).

Para melhor compreensão das práticas, a clarificação de alguns termos pode ser importante e útil (PAA, 2012):

- a) Alimentos de alto risco: são aqueles que se destinam ao consumo sem passarem por processos de cozimento ou preservação. São os produtos com altos teores de proteínas e que exigem o seu armazenamento em refrigeração (carnes, ovos, molhos, cremes, peixes, etc.);
- b) Ação corretiva: procedimentos e/ou ações a serem tomadas quando se constata que um critério se encontra fora dos padrões estabelecidos;
- c) Análise de perigos: consiste na identificação e avaliação de perigos potenciais, de natureza física, química e biológica, que representam riscos à saúde do consumidor;
- d) Alimento perecível: é o alimento que apodrece (se decompõe) com maior facilidade;
- e) Germes/Micro-organismos: organismos vivos e invisíveis a olho nu. Alguns desses pertencem a grupos que podem causar infecções e intoxicações alimentares;
- f) Características organolépticas: características externas de cor, sabor, odor e consistência dos alimentos;
- g) Contaminação: é a presença de qualquer material prejudicial nos alimentos, sejam micro-organismos, metais, venenos ou qualquer outra coisa, que torne o produto impróprio para o consumo;
- h) Contaminação cruzada: acontece quando micro-organismos de uma área são transportados para outra área, geralmente pelo manipulador de alimentos, causando desta forma a contaminação de uma área, alimento ou superfície, que antes estava limpa;

- i) Detergente: produto químico utilizado para remoção de sujeira, gorduras e restos de alimentos encontrados em superfície, utensílios e equipamentos, empregados antes da sanificação;
- j) Desinfetante/Sanitizante: produto químico que reduz a contaminação por bactérias para um nível aceitável;
- k) Infecção alimentar: quadro clínico decorrente da multiplicação de micro-organismos ou esporulação bacteriana no organismo, causando gastroenterite;
- l) Toxiinfecção alimentar: quadro clínico resultante da ingestão de toxina formada no alimento devido à multiplicação de germes, causando vômitos;
- m) Manipulador de alimento: qualquer indivíduo que trabalha na produção, preparação, processamento, embalagem, armazenamento, distribuição e vendas de alimentos.

2.2.1.1. Higiene Pessoal

Segundo o Manual de Manipulação de Alimentos (Brasil, 1995), a contaminação alimentar não acontece por acaso e, geralmente, ocorre pela interferência humana. Sendo assim, os bons hábitos de higiene e cuidados com a saúde diminuem os riscos de contaminação dos alimentos.

Partindo do fundamento de que “pessoas que não mantêm um grau apropriado de higiene pessoal, que possuem certas doenças ou condições de saúde ou que se comportam inapropriadamente podem contaminar os alimentos e transmitir doenças aos consumidores”, o *Codex Alimentarius* (Brasil, 2006), ressalta que “os manipuladores de alimento devem manter um grau elevado de higiene pessoal e, quando apropriado, usar uniforme, touca e calçado apropriados”.

Estes princípios básicos têm por objetivo “garantir àqueles que entrem em contato direto ou indireto com os alimentos que não os contaminem, mediante a manutenção de um grau apropriado de higiene pessoal e comportamento e atuação de forma apropriada” (ANVISA, 2006).

O Manual de Boas Práticas para Serviços de Alimentação (ANVISA, 2004b), lista alguns hábitos básicos de higiene pessoal que devem ser observados pelos manipuladores de alimentos: estar sempre limpo, tomar banho diariamente; usar cabelos presos e cobertos com redes ou toucas; não usar barba; usar o uniforme somente na área de preparo dos alimentos e trocá-lo diariamente, pois ele deve estar sempre limpo; retirar brincos, pulseiras, anéis, aliança, colares, relógio e maquiagem, etc. As pessoas envolvidas em atividades de manipulação de alimentos também devem evitar comportamentos que podem contaminar os alimentos, como por exemplo: fumar, cuspir, mascar ou comer, espirrar ou tossir sobre alimentos não protegidos,

entre outros. É de suma importância também que os manipuladores de alimentos participem de cursos de capacitação e higiene pessoal, manipulação higiênica dos alimentos e doenças transmitidas por alimentos. O mesmo manual ainda ressalta que é essencial que os visitantes cumpram as mesmas regras de higiene dos manipuladores.

2.2.1.2. Estabelecimentos: Projetos e Instalações

Existem diversos tipos de estabelecimentos onde são preparados alimentos e processados produtos de origem animal. Para cada tipo de estabelecimento, existe legislação específica, que regulamenta todas as situações imagináveis. O *Codex Alimentarius* (ANVISA, 2006) fundamenta que “é necessário atentar para as boas condições de higiene na elaboração do projeto e na construção, na localização apropriada e na existência de instalações adequadas, para possibilitar o controle efetivo de perigos”.

Ao se decidir sobre a localização dos estabelecimentos alimentícios, é necessário considerar as possíveis fontes de contaminação, bem como a eficácia de quaisquer medidas possíveis a serem adotadas visando à proteção dos alimentos. Generalizando, os estabelecimentos não devem ser localizados em locais onde, após considerar tais medidas de proteção, se torna evidente que ainda haverá ameaça à segurança e à adequação dos alimentos. Em especial, os estabelecimentos devem ser normalmente localizados distantes de (ANVISA, 2006):

- a) Áreas com poluição ambiental e atividades industriais que constituam uma ameaça grave de contaminação dos alimentos;
- b) Áreas sujeitas a enchentes, a menos que haja suficientes salvaguardas;
- c) Áreas expostas a infestações de pragas;
- d) Áreas onde resíduos sólidos ou líquidos não possam ser removidos com eficácia.

A Resolução-RDC ANVISA nº 216/04 de Boas Práticas para Serviços de Alimentação solicita, basicamente, aos estabelecimentos que:

- a) A edificação e as instalações estejam projetadas de forma a possibilitar um fluxo ordenado e sem cruzamentos em todas as etapas da preparação de alimentos e a facilitar as operações de manutenção, limpeza e, quando for o caso, desinfecção. O acesso às instalações deve ser controlado e independente, não comum a outros usos.
- b) As instalações físicas como piso, parede e teto possuam revestimento liso, impermeável e lavável. Devem ser mantidos íntegros, conservados, livres de rachaduras, trincas, goteiras, vazamentos, infiltrações, bolores, descascamentos, dentre outros e não devem transmitir contaminantes aos alimentos.

- c) As portas e as janelas se mantenham ajustadas aos batentes. As portas da área de preparação e armazenamento de alimentos devem ser dotadas de fechamento automático. As aberturas externas das áreas de armazenamento e preparação de alimentos, inclusive o sistema de exaustão, devem ser providas de telas milimetradas para impedir o acesso de vetores e pragas urbanas. As telas devem ser removíveis para facilitar a limpeza periódica.
- d) As instalações estejam abastecidas de água corrente e disponham de conexões com rede de esgoto ou fossa séptica.
- e) As áreas internas e externas do estabelecimento estejam livres de objetos em desuso ou estranhos ao ambiente, não sendo permitida a presença de animais.
- f) A iluminação da área de preparação proporcione a visualização de forma que as atividades sejam realizadas sem comprometer a higiene e as características sensoriais dos alimentos.
- g) A ventilação garanta a renovação do ar e a manutenção do ambiente livre de fungos, gases, fumaça, pó, partículas em suspensão, condensação de vapores dentre outros que possam comprometer a qualidade higiênico-sanitária do alimento. O fluxo de ar não deve incidir diretamente sobre os alimentos.
- h) Sejam realizadas manutenções programadas e periódicas dos equipamentos e utensílios e calibração dos instrumentos ou equipamentos de medição, mantendo registro da realização dessas operações.
- i) As superfícies dos equipamentos, móveis e utensílios utilizados na preparação, embalagem, armazenamento, transporte, distribuição e exposição à venda dos alimentos sejam lisas, impermeáveis, laváveis e estejam isentas de rugosidades, frestas e outras imperfeições que possam comprometer a higienização dos mesmos e serem fontes de contaminação dos alimentos.

De um modo geral, o *Codex Alimentarius* (ANVISA, 2006), em função da natureza das operações e dos riscos associados, destaca ainda que, as edificações, os equipamentos e as instalações devem ser localizados, projetados e construídos de modo a garantir que: a contaminação seja minimizada; o projeto e o *layout* permitam a manutenção, a limpeza e a desinfecção adequadas e minimizem a contaminação pelo ar; as superfícies e os materiais, em especial aqueles em contato com alimentos, não sejam tóxicos para o uso a que se destinam e, quando necessário, de duração adequada e de fácil manutenção e limpeza; quando apropriado, instalações adequadas sejam disponibilizadas para o controle de temperatura, umidade e outros controles; e haja efetiva proteção contra o acesso e o abrigo de pragas.

2.2.1.3. Procedimentos Operacionais Padronizados

Destacando as etapas da tarefa, os responsáveis por fazê-la, os materiais necessários e a frequência em que deve ser feita, o Procedimento Operacional Padronizado (POP) é um documento que descreve passo-a-passo como executar as tarefas no estabelecimento. Como os POPs são documentos aprovados pelo estabelecimento, por meio do responsável, é dever de cada manipulador segui-los (ANVISA, 2004b). Os POPs necessários são:

- I. Limpeza das instalações, equipamentos e móveis;
- II. Controle de vetores e pragas;
- III. Limpeza do reservatório de água;
- IV. Higiene e saúde dos manipuladores.

O POP deve estar disponível para consulta de todos os funcionários da empresa.

2.2.2. Doenças Transmitidas por Alimentos e Surtos

As doenças transmitidas por alimentos (DTAs) são doenças adquiridas através da ingestão de alimentos ou água contaminada podendo ser de natureza tóxica ou infecciosa. As DTAs se manifestam, na maioria das vezes, por sinais gastrointestinais (náusea, vômito, dores abdominais e diarreia). A intensidade de cada um desses sinais clínicos varia conforme o agente etiológico, o número de cepas infecciosas absorvidas e a resistência do indivíduo (Lacasse, 2000).

De acordo com Soares (2007), a incidência das DTAs é influenciada por diversos fatores tais como: alterações ambientais, industrialização, mudanças de hábitos, urbanização, estilo de vida, comércio internacional, alongamento da cadeia alimentar, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos manipuladores de alimentos, sejam profissionais ou domésticos, e pela própria informação do consumidor.

As contaminações de alimentos podem dar origem a surtos, que são definidos por episódios nos quais duas ou mais pessoas apresentam, em um mesmo período de tempo, sinais e sintomas semelhantes após a ingestão de um determinado alimento de mesma origem considerado contaminado por evidência clínica, epidemiológica e/ou laboratorial (Marchi *et al*, 2011). Só no Brasil, segundo a Secretaria de Vigilância em Saúde, foram registrados 6062 surtos de DTAs no período de 1999 a 2008.

Segundo o Manual de Orientação em Surtos de DTAs (Brasil, 2006), a detecção precoce e investigação oportuna de surtos de DTAs são essenciais para a Vigilância das Doenças Transmitidas por Alimentos – VEDTA, pois permitem:

- a) Identificar e eliminar fontes de contaminação, controlar e prevenir outros casos;

- b) Aprender sobre as doenças que causam DTAs;
- c) Conhecer os fatores condicionantes e determinantes de um surto;
- d) Desenvolver programas educativos;
- e) Criar subsídios para novos regulamentos sanitários e/ou novas condutas médicas;
- f) Melhorar a qualidade e segurança de alimentos/água;
- g) Melhorar a qualidade de vida e saúde da população.

Portanto, torna-se imprescindível, a busca constante pela qualidade da refeição oferecida ao consumidor, o que torna a avaliação das condições higiênico-sanitárias de serviços de alimentação bem como a verificação do conhecimento dos manipuladores de alimentos e dos responsáveis por esses locais, de grande importância para que se realizem programas de treinamento nesses estabelecimentos com o objetivo de corrigir falhas nos procedimentos relacionados à segurança do alimento que estão relacionados ao aumento da prevalência de DTAs em todas as faixas etárias da população (Germano & Germano, 2007).

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1. Materiais

O trabalho descrito nesta dissertação consiste de uma “Consultoria em Alimento Seguro e Marketing e Gestão Organizacional” operada no restaurante Sabor & Arte, localizado na cidade de São Miguel do Guamá, Pará, Brasil, em 2014. Na sequência do referido trabalho foi realizado um relatório - “Relatório Final: Contrato Nº 011/2014” que serviu de base para o corrente trabalho. No relatório consta, detalhadamente, o processo de consultoria aplicada na prática. Nomeadamente a aplicação na íntegra da metodologia GIRFC, através de pesquisas e questionários, que permitiram identificar as necessidades e deficiências da empresa a fim de elaborar um plano de ação que visasse solucionar seus problemas e padronizar os serviços do restaurante, de acordo com as exigências dos órgãos competentes e com um novo modelo de gestão padronizado.

Como objeto de estudo, utilizou-se a empresa “Restaurante Sabor & Arte” que, espontaneamente procurou o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) a fim de que se realizasse uma consultoria para averiguar e indicar os potenciais e as falhas do negócio. O SEBRAE é uma entidade privada sem fins lucrativos que tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2012). A metodologia de trabalho utilizada neste estudo foi criada pela empresa Gestão e Inovação Empresarial, que é credenciada pelo SEBRAE a prestar serviços de consultoria nessa área de atuação e que deu formação para a realização deste trabalho e o acompanhou.

- **Informações sobre a empresa**

Dados gerais:

- I. Razão social: WR MAIA DE OLIVEIRA
- II. CNPJ: 11.096.174/0001-16
- III. Ramo de atividade: alimentício – restaurante
- IV. Representante legal: WENDELL RIBAMAR MAIA DE OLIVEIRA
- V. Número de funcionários: 11
- VI. Nome Fantasia: Restaurante Sabor & Arte

A empresa em questão possuía uma posição confortável no comércio da cidade de São Miguel até o início de 2014. Porém, uma empresa concorrente do mesmo ramo, passou a

oferecer produtos populares a preços mais baixos, o que ocasionou uma queda nas vendas do período noturno do restaurante Sabor & Arte. Diante desta realidade, os proprietários do negócio perceberam a necessidade de se manterem competitivos no mercado local. Entretanto, os empresários do estabelecimento foram alertados do perigo de tentar competir com produtos de valores menores e desvirtuar a proposta inicial do negócio, de oferecer a São Miguel um local diferenciado em conforto, qualidade dos serviços e produtos, além de ser ponto de encontro da sociedade empresarial e política do município. Os empresários, preocupados com a lucratividade do restaurante, resolveram procurar o SEBRAE com o objetivo de melhorar a capacitação na sua gestão bem como de seus funcionários e, ao mesmo tempo, alavancar suas vendas com a identificação de novos diferenciais e implantação de um novo modelo de gestão do negócio.

3.2.Métodos

3.2.1. Desenvolvimento da Consultoria

3.2.1.1. Metodologia Utilizada

O processo trabalho usado envolveu uma ruptura com a cultura existente na empresa, através de uma metodologia com processos inovadores bem definidos, com atividades e produtos vinculados às necessidades da empresa, aplicados de uma forma contínua e sequencial. Como já referido, a metodologia utilizada foi a Gestão Integrada por Resultados com Foco em Competências (GIRFC), anteriormente descrita. Esta possui abordagens qualitativas e quantitativas com métodos de coleta de dados utilizando entrevistas diretivas e não diretivas, seguidas de roteiros pré estabelecidos de conformidades e não conformidades. O resultado final é sempre um plano de ação de inovação, com disponibilidade de ferramentas para a implantação na empresa.

Como na maioria dos trabalhos realizados pela consultoria, iniciou-se processo solicitando a disponibilidade de um equipamento (computador) para a implantação de algumas ferramentas de controle de gestão financeira, o que iniciaria o processo de acompanhamento dos números do negócio. É importante ressaltar aos proprietários que não conhecer os números da empresa, significa não conhecer a real lucratividade dos produtos e serviços. Os restaurantes comerciais do tipo do que foi objeto do presente trabalho são empresas que, em sua maioria, não dispõem de sistema de custeio ou mesmo mecanismo de apropriação de custos. Este desconhecimento, além de abalar economicamente a empresa, também a compromete financeiramente. Isso provoca desvios de caixa para fins não centrais ou estratégicos resultando,

por fim, no desvio do foco do negócio. Por outro lado, a maioria das estratégias necessita de investimentos, algumas em curto prazo, outras em médio e longo prazo.

Como o restaurante não usufruía do equipamento necessário, os proprietários resolveram investir em uma máquina moderna, e adquiriram um computador para a empresa no valor de aproximadamente R\$1.800,00. Após a instalação, foi dada formação ao filho dos empresários para que iniciasse o controle financeiro a partir de 1º de maio de 2014.

3.2.1.2. Desenvolvimento da Metodologia

O plano de trabalho no Restaurante Sabor & Arte de São Miguel, foi estruturado em duas etapas assim definidas: a primeira com a utilização de métodos de pesquisa científica Descritivo-Conclusiva e a segunda com aplicação das análises do modelo GIRFC. Foi utilizada a pesquisa descritivo-conclusiva por possuir objetos bem definidos, com procedimentos formais, estruturados e dirigidos para avaliação da realidade local para gerar possibilidades de ação no futuro.

O processo é contínuo e sequencial, embora as etapas possam ser desenvolvidas simultaneamente.

1ª Etapa:

Estes métodos de pesquisa consistiram em observar o ambiente da empresa e realizar um levantamento das não conformidades, com o auxílio e aplicação de *check-lists* (*vide* Anexo 1), bem como em analisar os diversos segmentos da empresa (finanças, marketing e processos) a fim de elaborar formulários de pesquisas (*vide* Anexo 2) pré-aprovados pelos empresários, que refletissem as observações feitas. O objetivo era constatar as falhas e acertos do negócio para que tanto os empresários quanto os funcionários ficassem cientes das necessidades de melhoria na organização.

Foi feita uma pesquisa de satisfação (*vide* Anexo 2) com 100 clientes do restaurante, cinquenta pela parte diurna, onde o serviço oferecido era o *self service*, e cinquenta no período noturno, onde se servia refeições *à la carte*. A coleta de informações foi realizada por meio de entrevistas que identificaram e apontaram os principais diferenciais do restaurante, bem como, os principais problemas existentes na percepção dos clientes. A análise dos dados foi realizada com método das médias ponderadas, demonstrados em gráficos de barra.

Com o objetivo de facilitar a compreensão, a Tabela 2 demonstra a metodologia da aplicação da pesquisa da primeira etapa:

Tabela 2 – Resumo geral da metodologia

Fonte – Própria (Dezembro de 2014)

PROJETO	
RESTAURANTE SABOR & ARTE	
Tipo de Pesquisa	Descritiva com análise quantitativa e qualitativa
Universo da pesquisa	100 clientes frequentadores assíduos do Restaurante Sabor & Arte de São Miguel do Guamá no Pará
Métodos	Entrevistas individualizadas
Instrumento	Questionários estruturados com 26 questões com perguntas fechadas e abertas
Escala somatória ou Likert	Excelente: 8 a 10 pontos Bom: 6 a 7,9 pontos Regular: 3 a 5,9 pontos Ruim: 0 a 2,9 pontos Não se aplica
Período de realização	09 de abril a 30 de junho de 2014

3.2.1.3. Aplicação das Análises do Modelo GIRFC

2ª Etapa:

Cada solução proposta foi feita pós-levantamento e análise da metodologia GIRFC:

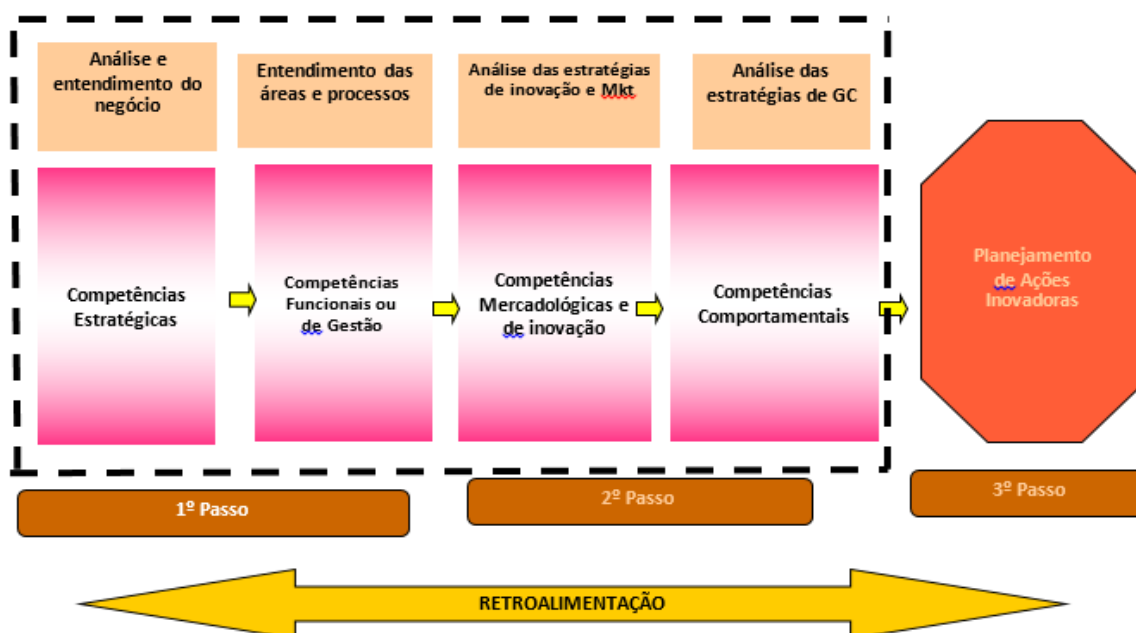


Figura 2 – Aplicação do modelo de Gestão Integrada por Resultados com Foco em Competências (GIRFC)

Fonte: Gestão e Inovação Empresarial (2007)

a) Primeiro Quadrante: Análise e Entendimento do Negócio

O restaurante trabalhava com dois tipos de serviços: durante o dia trabalhava com o *self service*, com uma boa variedade e um bom fluxo de clientes; durante a noite trabalhava com serviços *à la carte*, com diversos pratos e pizzas, e um público diferenciado dos frequentadores diários. Durante a noite os frequentadores são em sua maioria mulheres.

Os empresários não possuíam controle financeiro do negócio de forma sistemática, pois, aparentemente, os custos eram altos. O espaço físico era mantido por aluguel e possuía estrutura antiga e, geralmente, o processo de negociação com proprietários de imóveis é sempre difícil pelo fato da locação de imóveis ser mais rentável em longo prazo. Estas conclusões foram obtidas após uma primeira inspeção geral no estabelecimento onde, através de *check-lists* e conversas com os proprietários, se puderam constatar as falhas mais evidentes do negócio (1ª fase).

Após o levantamento técnico de valores praticados, sugeriu-se ao casal de empresários que adotassem o sistema de auxílio de fichas técnicas (*vide* Anexo 3). Com base no cardápio, os empresários e sua equipe foram orientados a desenvolverem o livro de ficha técnica, visando o aumento do controle financeiro e abrangendo aspectos da utilização de matérias primas em relação aos custos totais, controle das porções utilizadas no dia, cálculo de contribuição financeira de cada item do seu cardápio em relação ao faturamento total e o controle e projeção de custos. Tal permitiria acompanhar a evolução dos custos e a sua margem de lucro.

Desta forma, poderia ser demonstrada a importância de o estabelecimento ter um livro com todas as fichas técnicas, para além de permitir um controle rigoroso sobre a utilização de cada matéria prima, os funcionários poderiam utilizá-lo para esclarecer qualquer eventual dúvida, pois no mesmo está descrito e ilustrado passo a passo todo o processo de elaboração de cada prato, contribuindo também para a padronização da apresentação final.

b) Segundo Quadrante: Entendimento das Áreas e Processos

Iniciou-se este quadrante analisando *in loco* todos os processos existentes na empresa e, logo em seguida, definiram-se as áreas e os controles que deveriam ser trabalhados.

Em particular foram analisadas as seguintes áreas:

- Controle da área de produção alimentar e de bebidas;
- Serviço de sala;
- Compras e gestão de estoques.

Com base nos resultados, desenvolveu-se um plano de ações corretivas a curto e médio prazo, com vista a corrigir aspectos relacionados com os possíveis riscos no aspecto da segurança alimentar e o serviço de sala, tal envolveu treinamento para higiene pessoal, ambiental e dos alimentos (*vide* Anexo 4).

c) Terceiro Quadrante: Entendimento das Ações de Marketing

O terceiro quadrante iniciou-se através da análise das ações de marketing da empresa. Obteve-se ainda um panorama geral da situação atual da empresa, através dos resultados dos questionários relativos à satisfação dos clientes, aplicados durante a 1ª etapa, onde foram considerados os dois tipos de serviços ofertados pelo restaurante: *à la carte* e *self service*. Os resultados das pesquisas serviram para mapear o público-alvo do restaurante, verificar o grau de satisfação dos clientes com os serviços oferecidos e vários outros aspectos do local, como estrutura, conforto, ambientação, avaliação do cardápio, higiene, etc. Estes resultados foram imprescindíveis na elaboração do plano de ação do negócio.

d) Quarto Quadrante: Entendimento da Gestão de Pessoas com Foco em Competências

Iniciou-se o processo com a realização de duas pesquisas: uma de Clima Organizacional e outra de Cultura Organizacional. A pesquisa de Clima Organizacional envolveu a aplicação de um questionário de 24 perguntas com vista a obter as opiniões dos funcionários a respeito da

satisfação e avaliação de seus cargos e posições dentro da empresa. Já a de Cultura Organizacional, mais sucinta, envolvia dez perguntas a respeito da forma de gestão cultivada na empresa.

Após aplicação das etapas de análise do modelo GIRFC, a consultoria passou a trabalhar na prática dentro da empresa, propondo o seguinte plano de ação:

1º Passo: Reunião com os gestores para a demonstração dos resultados das três pesquisas (Satisfação dos Clientes e Clima e Cultura Organizacional) e das orientações conforme o plano de ação.

2º Passo: Reunião com todos os funcionários para que se demonstrassem os resultados das pesquisas e se iniciasse o processo de orientações por setor.

3º Passo: Realização de dois treinamentos para os funcionários sobre manipulação, armazenamento e etiquetagem de alimentos e treinamento de atendimento ao cliente com os garçons. Ambos os treinamentos contaram com a mobilização de todos os colaboradores do estabelecimento e foram bastante interativos e usando a moderna prática institucional que valoriza os conhecimentos e as experiências dos participantes através de discussões de casos, simulações e exercícios individuais e em grupos, além de apresentações teóricas.

4º Passo: Apresentação de sugestões para a gestão prática do restaurante.

5º Passo: Reunião com os garçons para a apresentação dos novos métodos e padrões de atendimento de acordo com as propostas e os novos conhecimentos adquiridos com o treinamento de atendimento ao cliente.

6º Passo: Reunião com os gestores para a apresentação e aprovação das fichas de descrições de cargos, que foram elaboradas de acordo com as particularidades da empresa, aliadas aos termos gerais referentes a cada cargo existente no mercado de trabalho.

7º Passo: Elaboração do organograma da empresa e aprovação dos gestores

8º Passo: Breve orientação individual à responsável pela preparação das bebidas.

9º Passo: Orientações individuais à responsável que deverá comandar a equipe do salão focando em particular as suas tarefas principais, nomeadamente supervisionar e auxiliar o trabalho dos demais funcionários, bem como estar atenta a eventuais problemas ou desacordos que possam ocorrer com clientes durante a jornada de trabalho.

10º Passo: Sugestões relativamente a novas ações de divulgação e marketing.

11º Passo: Elaboração do Direcionamento Estratégico.

3.2.2. Resumo das Atividades Realizadas

- Realização das pesquisas de clima e cultura organizacional e satisfação dos clientes internos e externos. Ao todo foram 111 pessoas entrevistadas.
- Orientação do controle financeiro e entrega de CD com os controles de gestão financeira; orientação das principais análises financeiras.
- Mapeamento e análise dos processos, com o objetivo de implantar ferramentas de controle e monitoramento na produção; implantação de fichas técnicas e análise do fluxo de produção; análise das não conformidades.
- Auxílio no livro de fichas técnicas (operacionais e financeiros) com base no cardápio atual.
- Descrição das funções: desenvolveu-se um organograma da empresa, alocando as pessoas certas, nos lugares certos e descrevendo as funções de cada funcionário, através das descrições de cargos.
- Treinamento teórico e prático em higiene e manipulação de alimentos, equipamentos e utensílios pessoais e de alimentos.
- Treinamento com os garçons: técnicas de atendimento ao cliente.
- Entrega de pasta com todas as ferramentas sugeridas em CD e em formulários, manuais e indicadores das pesquisas realizadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Detalhamento dos Resultados

A aplicação da metodologia e a análise do método GIRFC foram realizadas de acordo com o descrito no capítulo anterior. Após um levantamento de todas as necessidades da empresa, bem como uma identificação de todas as deficiências e falhas na mesma, uma série de sugestões foi feita baseada na avaliação dos resultados da aplicação dos métodos utilizados.

4.1.1. Conclusões da 1ª Etapa

4.1.1.1. Levantamento das Situações de Não Conformidade

A metodologia usada foi a aplicação de um *check-list* (*vide* Anexo 1) conforme as normas e regras dos órgãos competentes e das legislações vigentes, pautado em particular na Resolução nº 216/2004 (ANVISA) para obtenção do diagnóstico atual do restaurante para que assim, pudesse ser elaborada uma ferramenta de Qualidade.

No setor de produção (a cozinha), o ambiente era limitado e estava fora dos padrões higiênico-sanitários. As não conformidades encontradas foram principalmente falta de estrutura, equipamentos e utensílios adequados, alguns aspectos de segurança alimentar, riscos de acidente de trabalho e equipamentos com funcionamento inadequado. Concluiu-se que a ferramenta de Qualidade, quando aplicada efetivamente, minimizaria os riscos de doenças veiculadas pelos alimentos e contribuiria para o sucesso do empreendimento. Através dos resultados obtidos, pôde-se concluir também que, por falta de uma estrutura organizada adequada, o processo de produção acabava sendo penalizado em seus diversos aspectos.

A estrutura física do salão de vendas era antiga, com aparência de desleixo, pinturas desgastadas, sem padronização de móveis, temperatura desagradável, e nenhum estímulo visual e físico que gerasse aos clientes as sensações de conforto e bem estar. Foram sugeridos alguns temas modernos e sofisticados para a nova decoração do restaurante (*vide* Anexo 5).

Todas as mudanças sugeridas pela consultoria foram acatadas de imediato pelo proprietário, demonstrando preocupação e comprometimento com o negócio. Para a realidade de uma microempresa, o casal de microempresários demonstrou grande determinação em melhorar sua estrutura para atingir o máximo do nível de satisfação dos clientes e servir como referência, no setor de restaurantes de São Miguel, como o ambiente de maior sofisticação para os padrões locais. No entanto, devido ao grande número de itens de não conformidades (conforme Resolução Nº 216/2004 – ANVISA), foi gerado um documento para a proprietária

assinar responsabilizando-se pela implantação do plano de ação disponibilizado pela consultoria.

4.1.1.2. Resultado das Pesquisas de Satisfação do Cliente

O restaurante fazia uma distinção de serviços de acordo com os períodos do dia. Pelo período diurno o local trabalhava com o serviço self service, e no período noturno com o serviço *à la carte*. Para que se obtivesse um panorama geral da situação desses serviços, foram aplicadas duas pesquisas de satisfação com 100 clientes divididos igualmente entre os dois períodos. Os resultados podem ser visualizados através da análise dos gráficos abaixo, onde os dados se referem às respostas dos clientes entrevistados às pesquisas:

Resultados das pesquisas de satisfação: período diurno

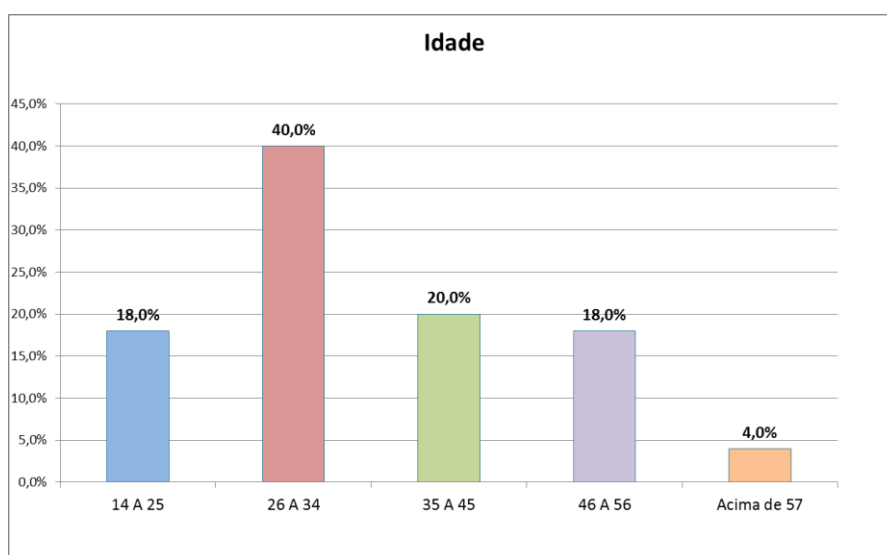


Figura 3 – Faixa etária dos clientes no período diurno

Das entrevistas, pôde-se observar que a maioria dos clientes (40%) se encontra na faixa etária dos 26 aos 34 anos, portanto, no período diurno o restaurante é frequentado por um público relativamente jovem. O restante, um pouco mais que a metade do público entrevistado, encontra-se dividido na faixa etária dos 14 aos 25 anos (18%), dos 35 aos 45 anos (20%), dos 46 aos 56 anos (18%), e uma pequena parcela desse público (4%) pertence a pessoas acima de 57 anos.

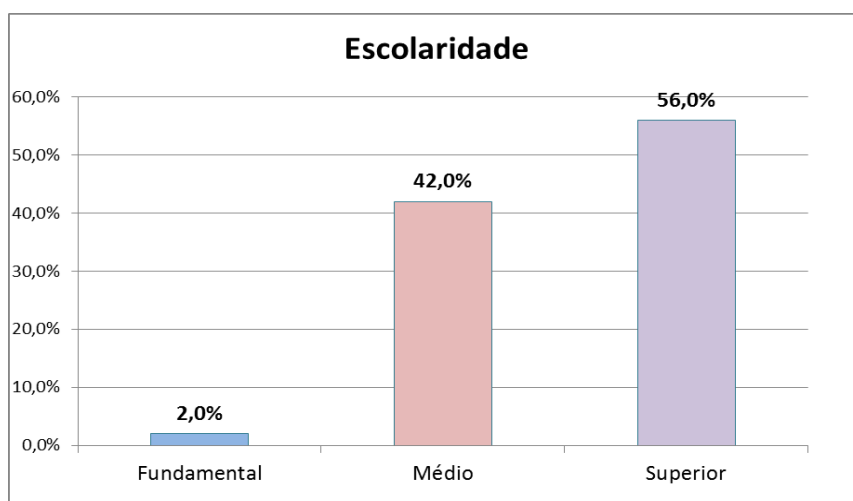


Figura 4 – Escolaridade dos clientes do período diurno

A respeito do nível de escolaridade dos entrevistados, um pouco mais que a metade desse público (56%) possui nível superior, 42% das pessoas possuem nível médio (ensino secundário) e uma pequena parcela desse total (2%) possui somente o nível fundamental de ensino (ensino básico).

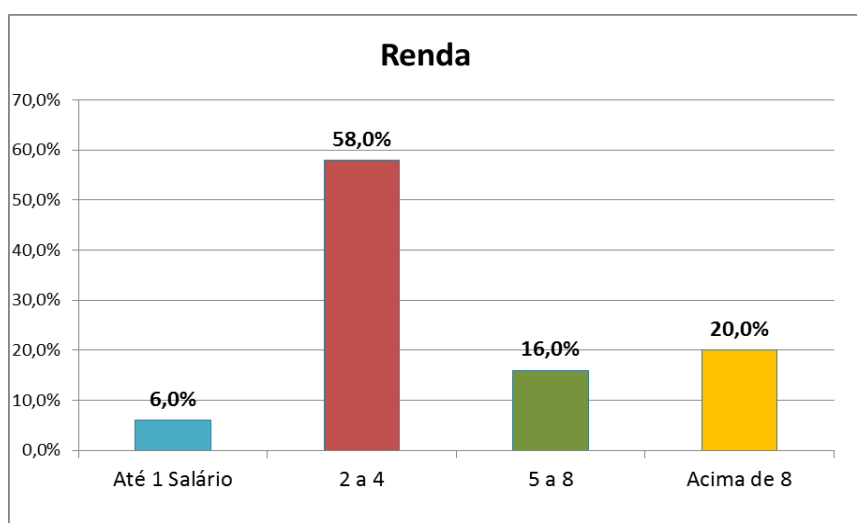


Figura 5 – Renda mensal dos clientes do período diurno

Perguntados sobre sua renda mensal, a grande maioria dos entrevistados (58%) afirma possuir uma renda em torno de 2 a 4 salários mínimos. Um pequeno percentual de pessoas (1%) diz ter uma renda de até 1 salário mínimo, 16% tem uma renda em torno de 5 a 8 salários mínimos e 20% do total de entrevistados diz manter uma renda acima de 8 salários mínimos.

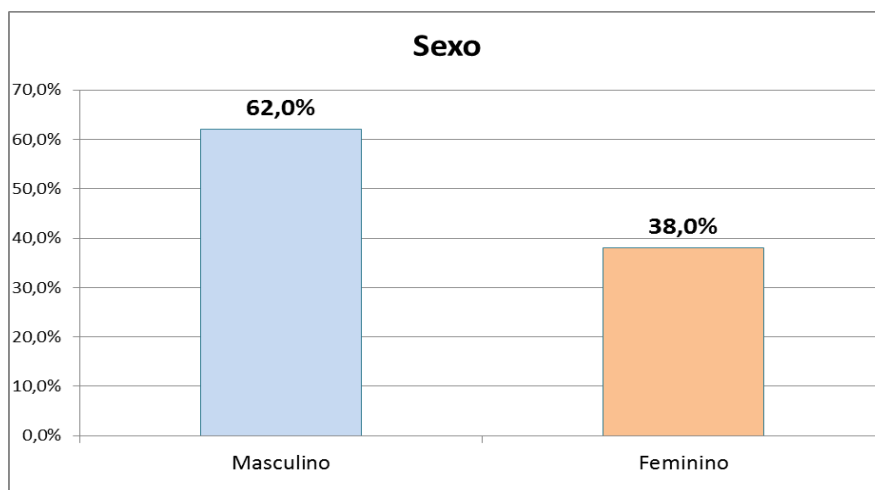


Figura 6 – Gênero dos clientes do período diurno

A respeito do gênero do público entrevistado, constata-se que prevalece a participação de clientes do gênero masculino durante o dia, com 62% do total de entrevistados. Coerentemente, pode-se afirmar que o restante do percentual de entrevistados (38%) pertence ao gênero feminino.

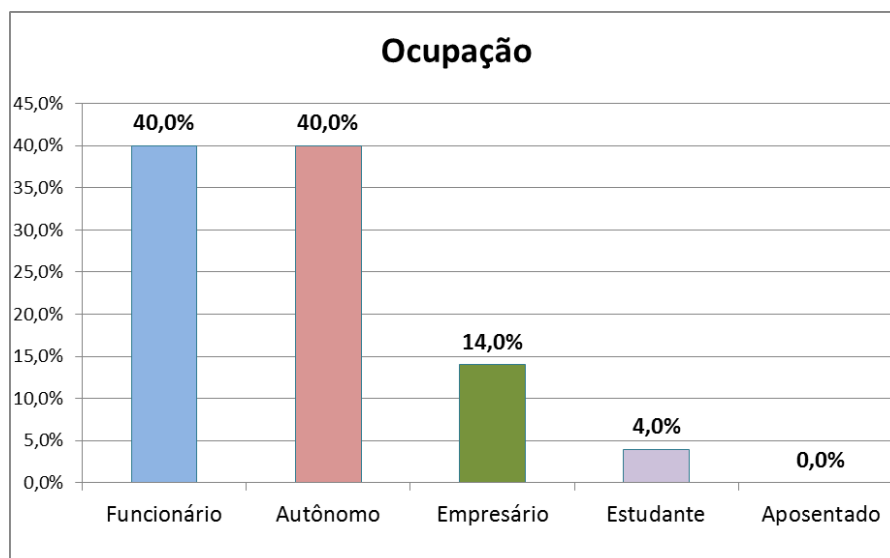


Figura 7 – Ocupação dos clientes no período diurno

Perguntados sobre sua ocupação, os clientes entrevistados afirmaram, em sua maioria, serem funcionários de alguma empresa (40% do total) e outra grande parcela afirmou ser autônomo (pessoa física que presta serviços, em caráter eventual, a uma ou mais empresas, sem relação de emprego e por conta própria, assumindo os próprios riscos; outros 40% do total). O restante afirmou ser empresário (14%) e um pequeno percentual (4%) afirmou ser estudante. Nenhum dos entrevistados constatou ser aposentado.

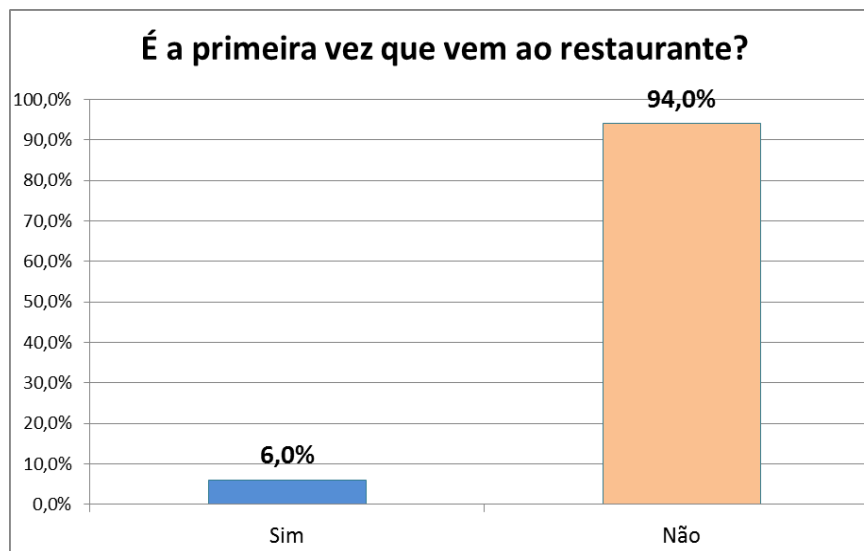


Figura 8 – Frequência de visita ao restaurante no período diurno

Ao serem perguntados se era a primeira vez que visitava o restaurante, a grande maioria dos clientes (94% do total de entrevistados) afirmou não estar frequentando o local pela primeira vez. O restante dos entrevistados (6% apenas) eram clientes novos, podendo-se especular que o restaurante já possuía um público fiel, mas que ainda assim tinha clientes a ganhar.

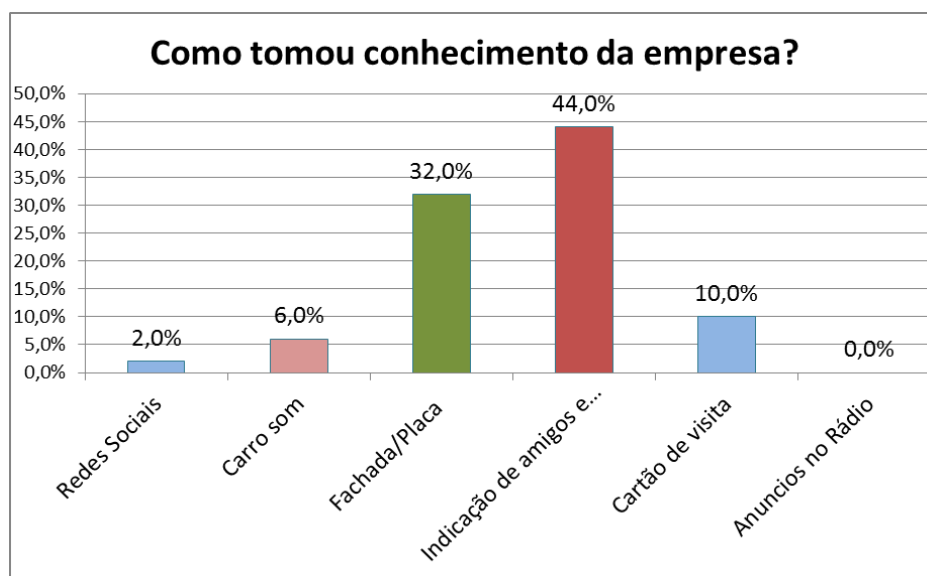


Figura 9 – Reconhecimento do restaurante pelos clientes no período diurno

Questionados sobre como tomaram conhecimento da empresa, 44% dos entrevistados afirmaram que conheceram o restaurante por indicação de amigos e outros clientes. 32% tomaram conhecimento através da fachada do restaurante ou através de placas pela cidade, e uma pequena parcela afirmou tomar conhecimento através de cartão de visita (10%), carro som (6%) e através de redes sociais (2%). Nenhum dos entrevistados alegou conhecer a empresa através de anúncios de rádio.

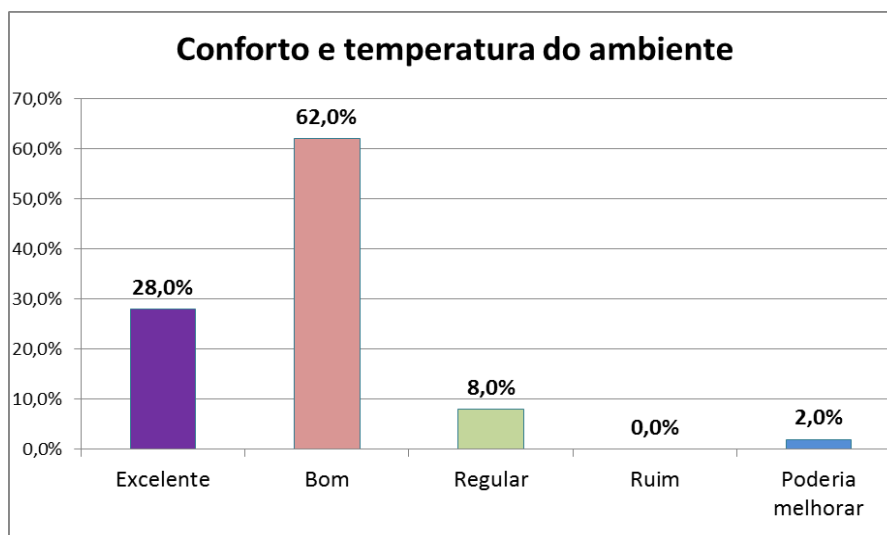


Figura 10 – Ambientação interna do restaurante no período diurno

A respeito da ambientação interna do restaurante, a maioria dos entrevistados (62%) relatou que o local estava bom em termos de conforto e temperatura. 28% afirmou achar o ambiente interno excelente nos mesmos critérios, porém 8% do total disse achar o local regular e 2% alegou que o ambiente do restaurante poderia melhorar.

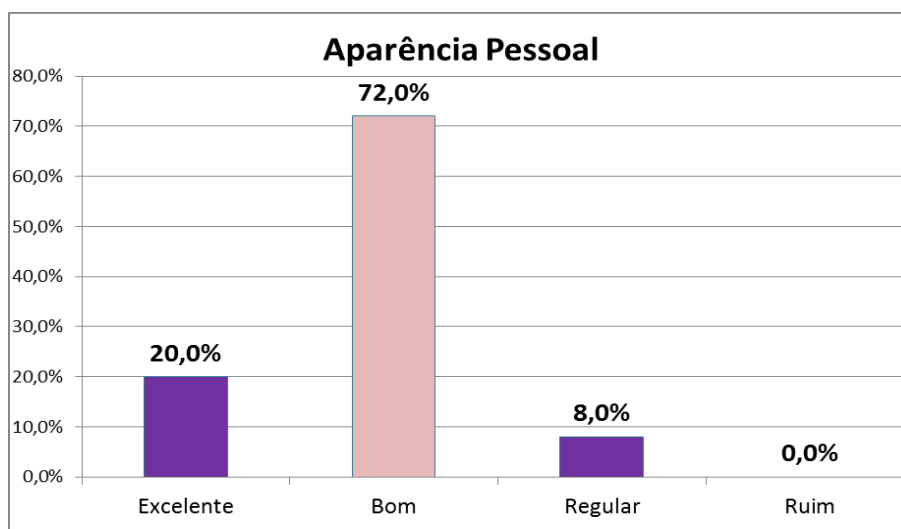


Figura 11 – Aparência pessoal dos funcionários do restaurante no período diurno

Durante a pesquisa com os clientes, questionou-se sobre a aparência pessoal dos colaboradores. 72% dos entrevistados afirmou achar boa a aparência dos funcionários. 20% constatou achar excelente, 8% respondeu achar regular e nenhum dos entrevistados alegou achar ruim a aparência dos funcionários.

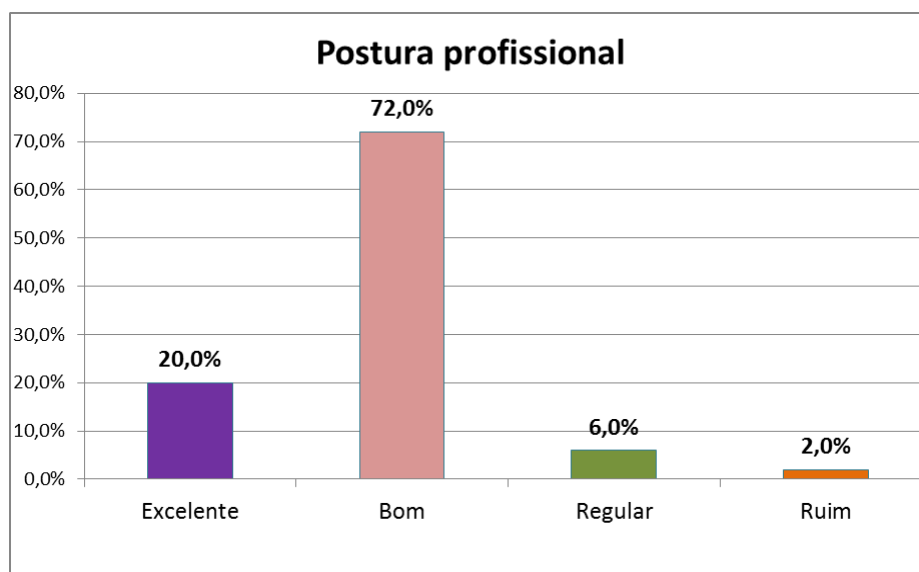


Figura 12 – Postura profissional dos funcionários do restaurante no período diurno

Perguntados sobre a postura profissional dos funcionários do restaurante (principalmente dos garçons), 72% dos entrevistados afirmaram achar boa, 20% relatou achar excelente, 6% disse achar regular, porém, 2% dos entrevistados alertou que acha a postura profissional dos funcionários ruim.

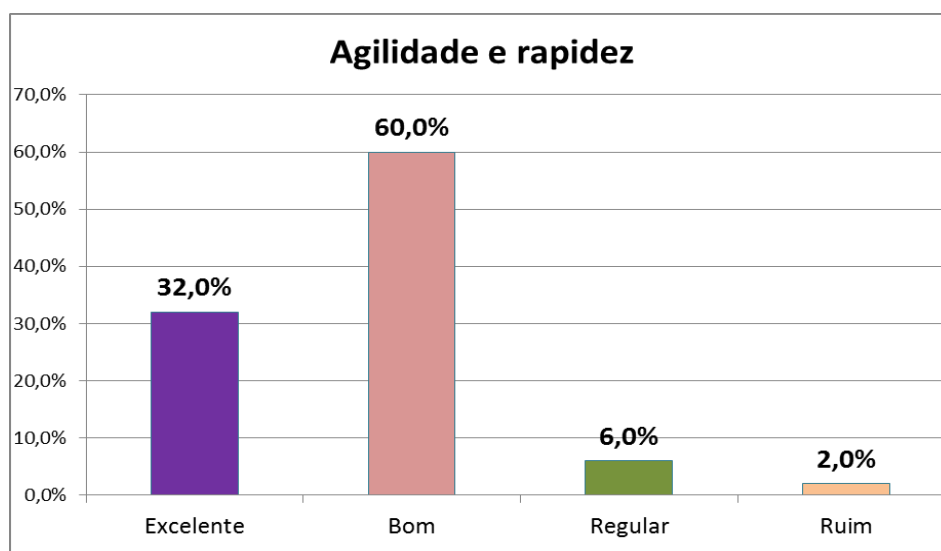


Figura 13 – Tempo de espera das comandas no período diurno

Na entrevista, questionados sobre a agilidade e rapidez com que os pedidos são atendidos, os clientes entrevistados afirmaram, em sua maioria (60%), que a agilidade no atendimento dos pedidos era boa. 32% do total afirmou estar excelentemente satisfeito, 6% alegou que a agilidade dos pedidos estava regular e uma pequena parcela (2%) não ficou satisfeita e alertou que a agilidade estava ruim.

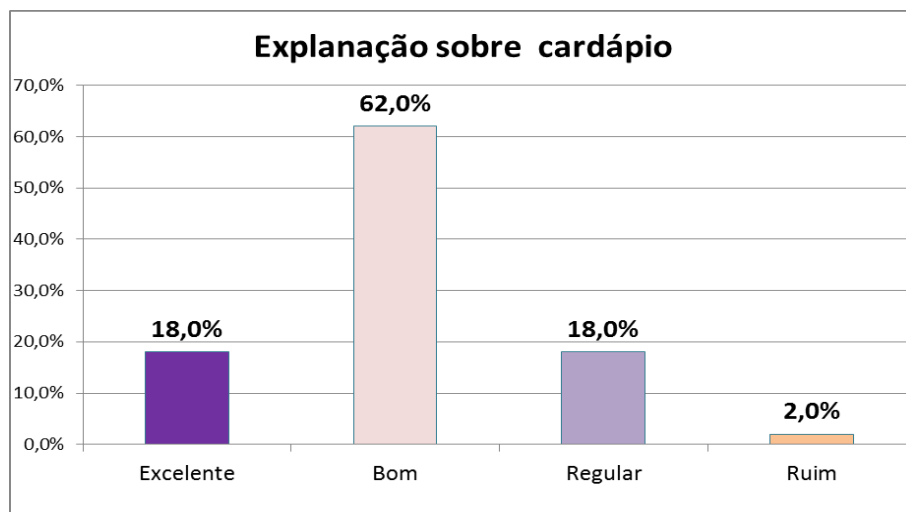


Figura 14 – Domínio das informações do cardápio pelos funcionários no período diurno

Os entrevistados foram requisitados a avaliar a explicação sobre os itens do cardápio, ou seja, se os funcionários estavam cumprindo com o esperado. 62% do total de clientes afirmou achar boa a explicação do cardápio; dois grupos de 18% dos entrevistados afirmou achar o domínio das informações sobre o cardápio excelente e regular, e 2% alegou que a explicação sobre essas informações estava ruim.

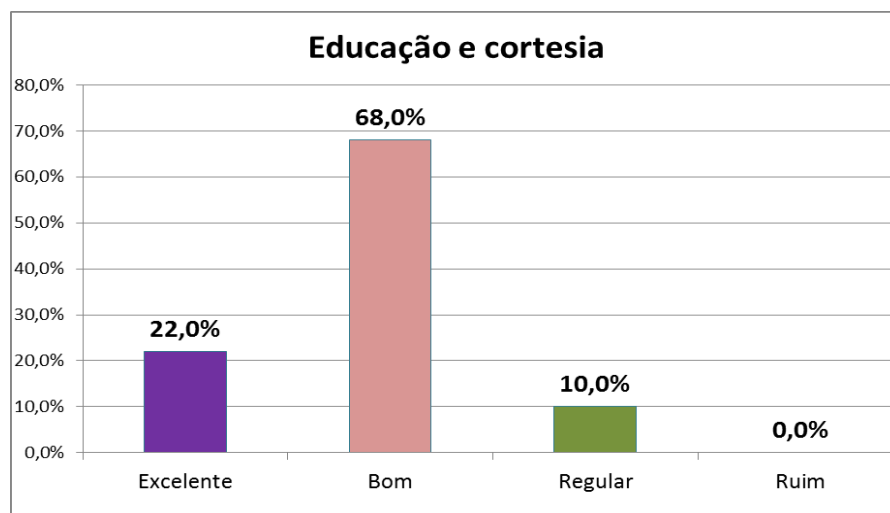


Figura 15 – Educação e cortesia dos funcionários no período diurno

Sobre a educação e cortesia dos funcionários no período diurno no restaurante, 68% dos clientes entrevistados avaliaram o desempenho como bom, 22% afirmaram achar os quesitos excelentes e 10% relatou que os mesmos eram regulares. Ninguém demonstrou total insatisfação nesse item.

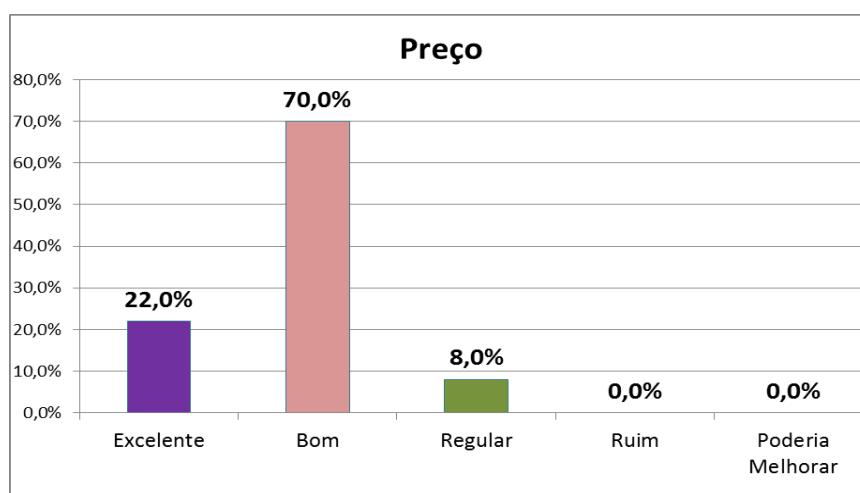


Figura 16 – Preço dos produtos/serviços no período diurno

Avaliando-se o preço dos serviços do restaurante, 70% dos entrevistados achou que o preço estava bom, presumindo-se que o preço e o serviço estavam em acordo; 22% afirmaram que esse acordo estava em excelente condição e apenas 8% constatou que o preço estava regular. Nenhum dos clientes entrevistados demonstrou total insatisfação no quesito ou achou que o mesmo poderia melhorar.

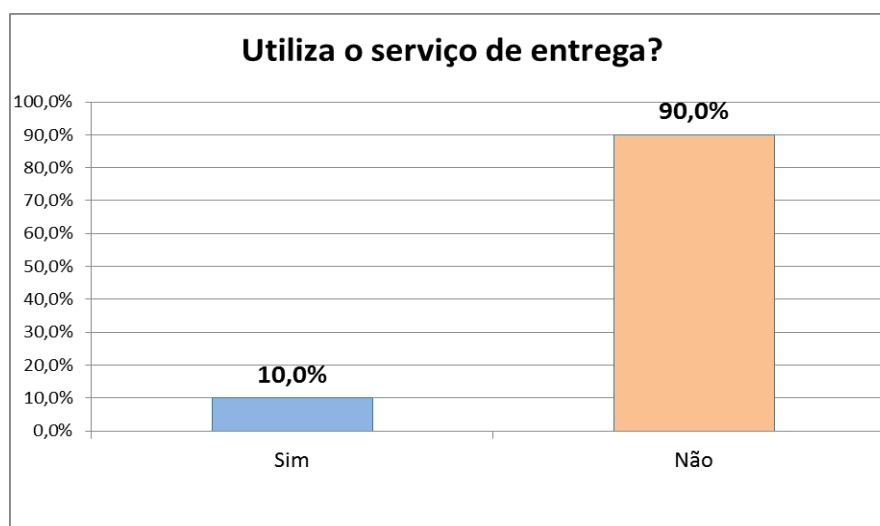


Figura 17 – Utilização dos serviços de entrega pelos clientes no período diurno

Foi questionado aos clientes que participaram das entrevistas, se os mesmos utilizavam o serviço de entrega que o restaurante oferecia. Uma maioria maciça desses clientes (90% do total) afirmou que não utilizava o serviço e apenas 10% confirmou usá-lo.

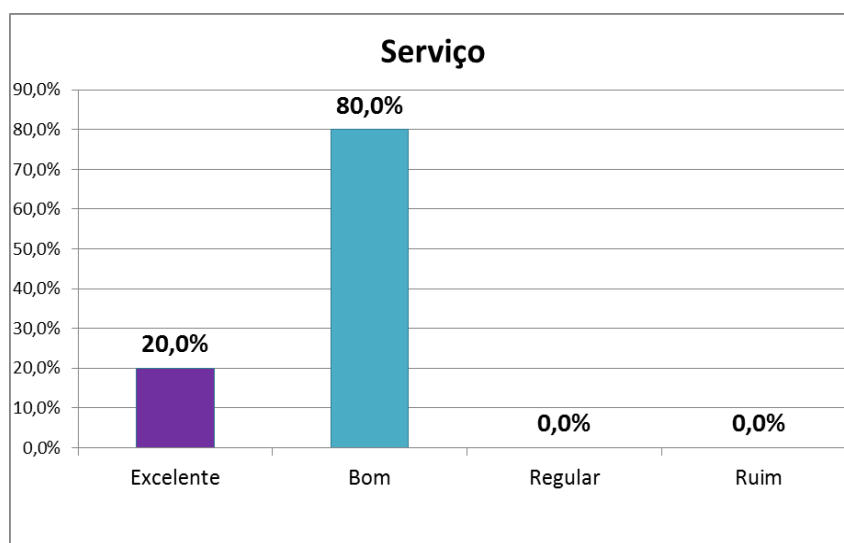


Figura 18 – Avaliação dos serviços em geral do restaurante no período diurno

Levados a avaliar os serviços do restaurante de um modo geral, 80% dos entrevistados mostrou-se satisfeito, classificando os serviços como bons e os outros 20% restantes afirmou que os serviços eram excelentes, um bom resultado para o desempenho da organização.

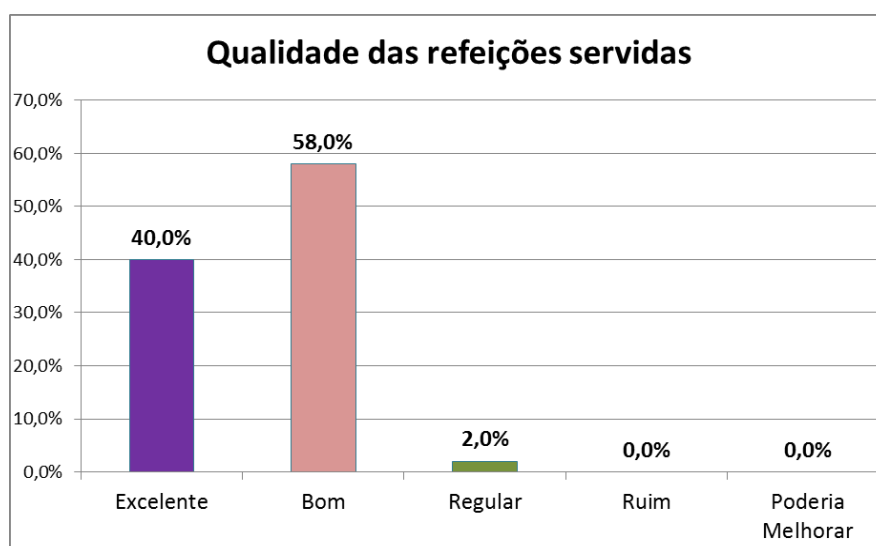


Figura 19 – Qualidade das refeições servidas no período diurno

Sobre a qualidade das refeições servidas, a grande maioria dos clientes mostrou-se satisfeita. 58% dos mesmos afirmaram que as refeições eram boas e 40% afirmou que as refeições eram excelentes. Apenas 2% dos entrevistados avaliaram as refeições como regulares.

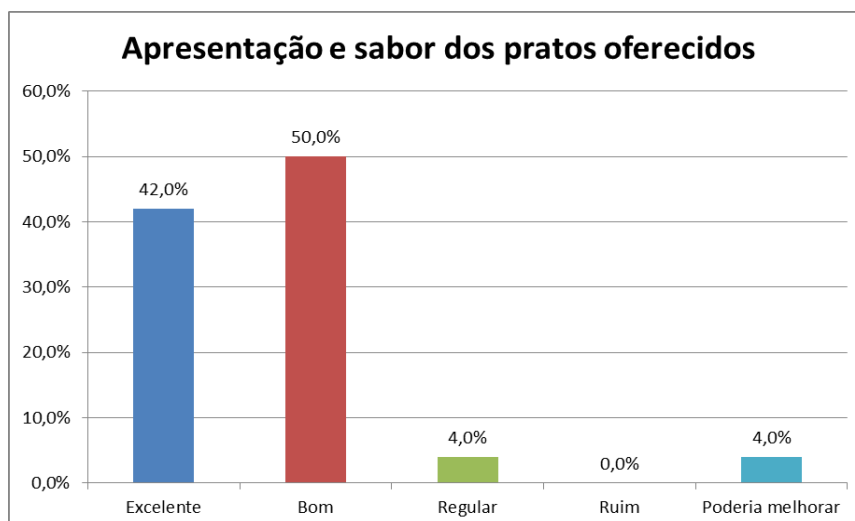


Figura 20 – Apresentação e sabor dos pratos oferecidos no período diurno

Os clientes também foram questionados sobre a qualidade das refeições servidas. A metade dos entrevistados declarou que a apresentação e o sabor dos pratos oferecidos estavam bons. 42%, um pouco menos que a outra metade, declarou que estavam excelentes, e os 8% restantes dividiu-se igualmente afirmando que estava regular e que poderia melhorar. Neste item, também, nenhum cliente declarou total insatisfação.

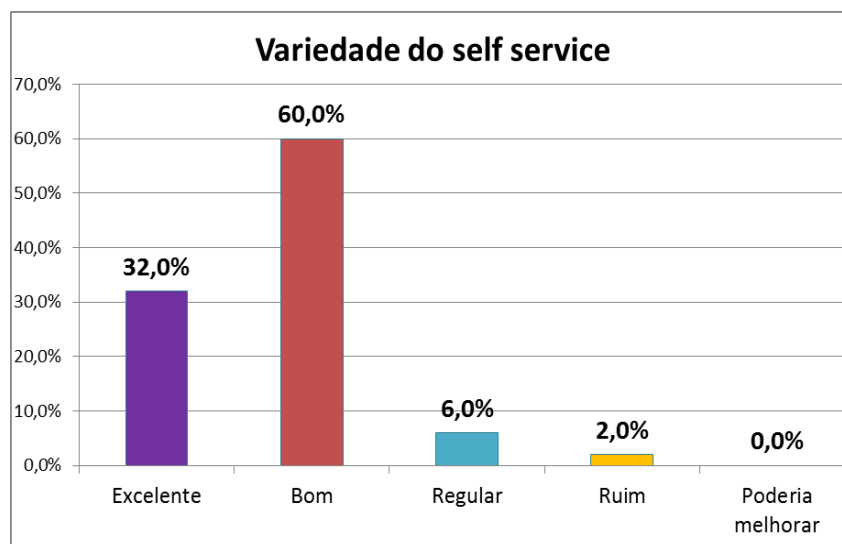


Figura 21 – Variedade das refeições do *self service*

Ainda no tópico sobre avaliação das refeições, os clientes foram indagados sobre a variedade das refeições do *self service*. 60% dos entrevistados afirmou que a variedade das refeições estava boa enquanto que 32% afirmou que essa variedade estava excelente. 6% apenas julgou o quesito como regular e 2% alertou que estava ruim.

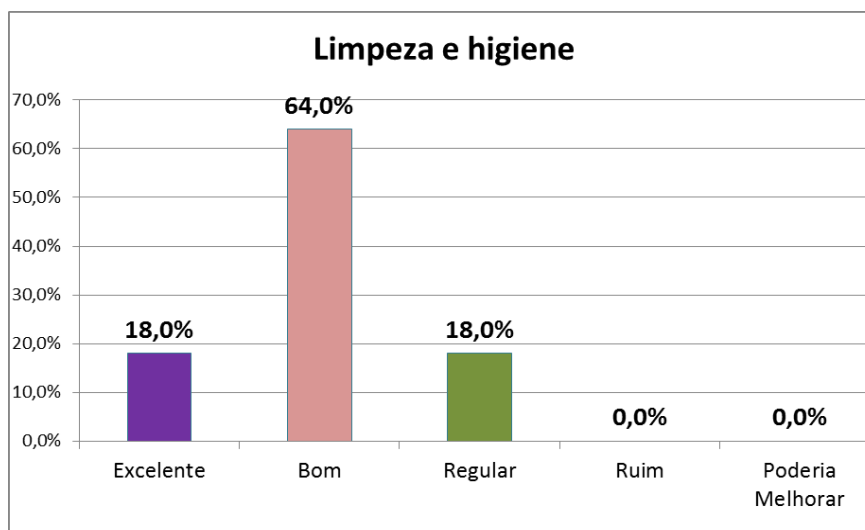


Figura 22 – Higienização do ambiente no período diurno

A respeito da higienização do restaurante no período diurno, os clientes mostraram-se relativamente satisfeitos. 64% do total de entrevistados afirmou que a limpeza e higiene do local estavam boas, enquanto que 18% julgaram excelentes. Outros 18%, porém, constataram a higienização estava regular.

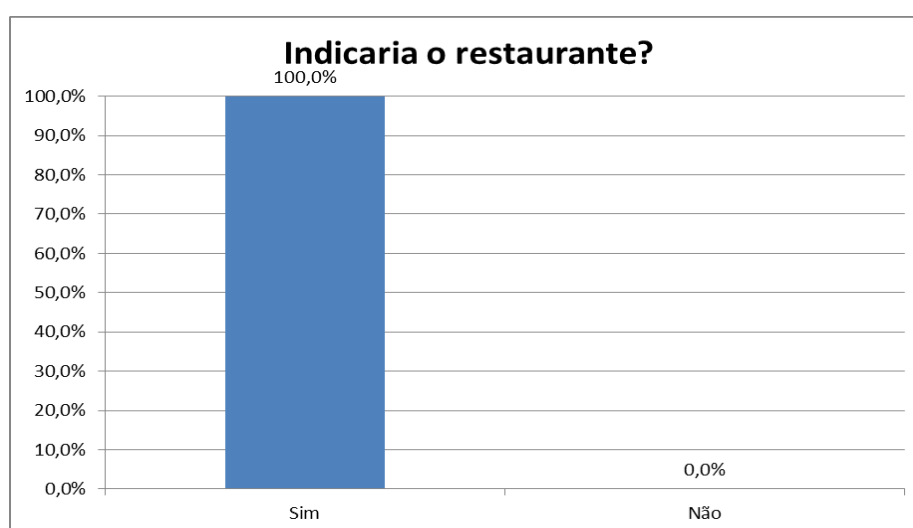


Figura 23 – Indicação do restaurante no período diurno

Perguntados se indicariam os serviços do restaurante a outras pessoas, todos os clientes afirmaram que sim, um dado muito satisfatório em reconhecimento aos serviços da empresa.

A Tabela 3 representa a razão pela qual os clientes fizeram a escolha do restaurante. Nele, destacam-se opções como sabor e qualidade, motivos de conveniência (localização, preço, amizade com os proprietários, falta de opção), ambientação e higiene do local e a variedade dos serviços oferecidos.

Tabela 3 – Razão da escolha do restaurante no período diurno

Escolha da empresa	
Atributos	Percentual (em ordem decrescente)
Sabor e qualidade	80%
Localização	50%
Preço	40%
Ambiente/conforto/higiene	32%
Amizade com os proprietários	24%
Atendimento dos funcionários	24%
Falta de opção	22%
<i>Self service</i> (comida por peso)	20%
Variedade	8%
Outros	0%

Já a Tabela 4 ilustra as sugestões de melhorias ao restaurante feitas pelos clientes entrevistados, onde se pôde comprovar em que categorias os clientes achavam que o restaurante estava falhando. Foram feitas sugestões de melhorias na higienização do local (melhorar a limpeza dos banheiros, solucionar problemas com o cheiro do local), conforto do ambiente (melhoraria na refrigeração) e melhorias no cardápio e no atendimento dos funcionários.

Tabela 4 – Sugestões dos clientes no período diurno

Sugestões	Percentual (em ordem decrescente)
Melhorar a limpeza dos banheiros	24%
Solucionar o problema do cheiro e fumaça da cozinha no salão	20%
Melhorar a refrigeração do ambiente	18%
Melhorar o atendimento com mais atenção	16%
Acrescentar no cardápio alimentos saudáveis	10%
Acrescentar no cardápio peixe na chapa	6%
Variar o cardápio	6%

Resultados das pesquisas de satisfação: período noturno

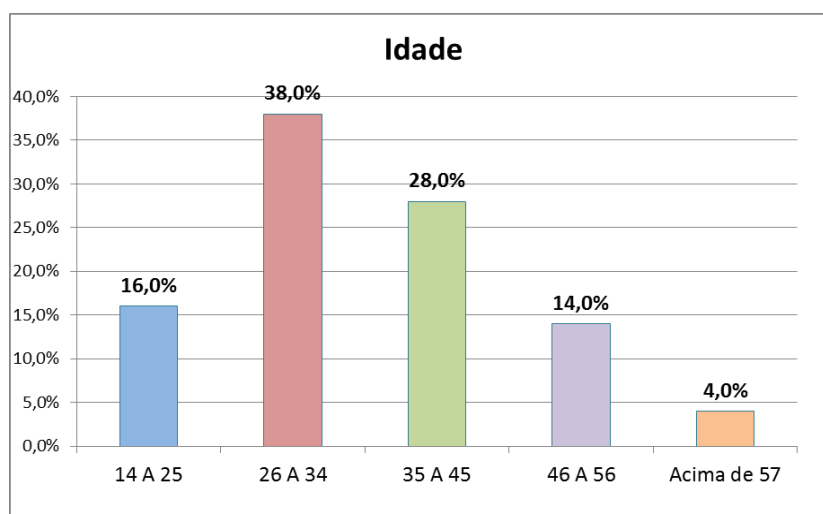


Figura 24 – Faixa etária dos clientes no período noturno

No período noturno do restaurante, os resultados das pesquisas diferem. Dos 100% dos entrevistados, frequentadores do restaurante no período noturno, pode-se observar que a maioria deles (38% dos entrevistados) encontra-se na faixa etária dos 26 aos 34 anos e dos 35 aos 45 anos de idade (28%). 16% apenas se encontram na faixa etária dos 14 aos 25 anos, 14% dos 46 aos 56 anos, e uma pequena parcela desse público (4%) pertence a pessoas acima de 57 anos. Embora não diferindo substancialmente do perfil de clientes no período diurno, nota-se, no entanto, uma maior percentagem de clientes da faixa etária dos 35 aos 45 anos.

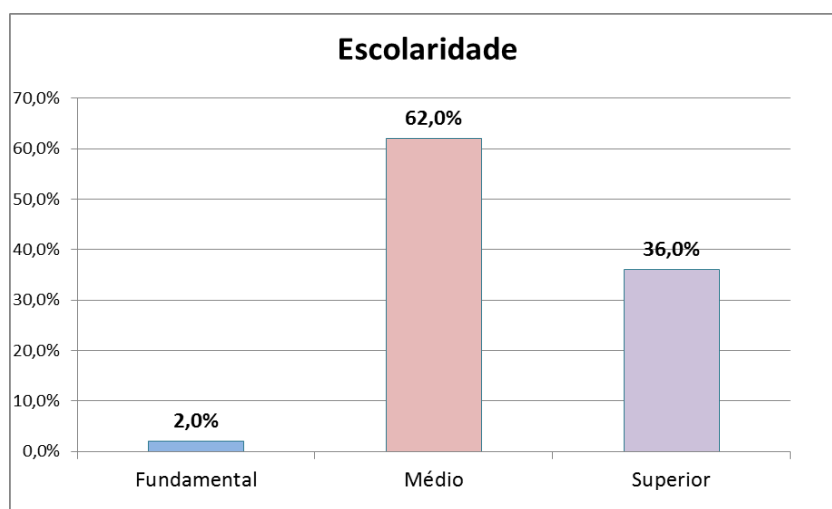


Figura 25 – Escolaridade dos clientes no período noturno

Sobre o nível de escolaridade, no período noturno, a maioria dos entrevistados possui ensino médio somente (62% do total), 36% desse total possui ensino superior e apenas 2% possui somente o nível fundamental de ensino. Diferente do que acontecia no período diurno em que a maior parte dos clientes (56%) tinha um nível superior de escolaridade.

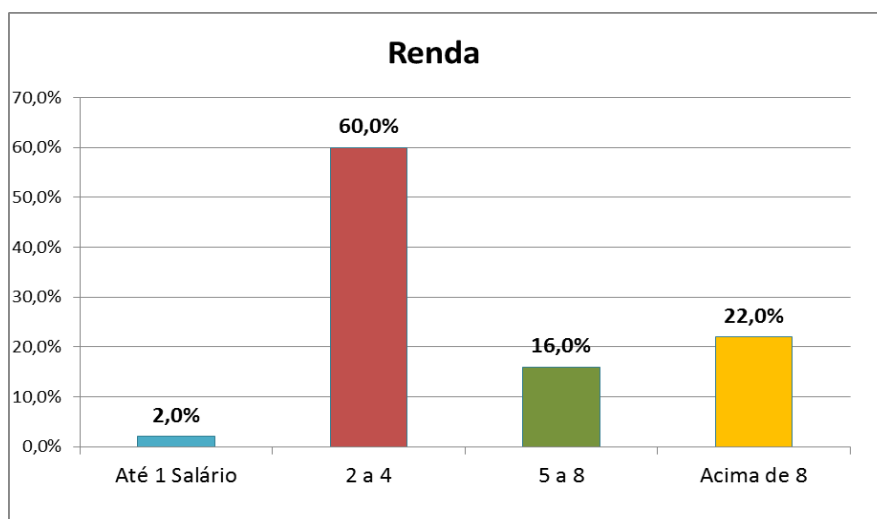


Figura 26 – Renda mensal dos clientes no período noturno

Perguntados sobre sua renda mensal, a maioria dos entrevistados no período da noite (60%) afirma possuir uma renda em torno de 2 a 4 salários mínimos. Um pequeno percentual de pessoas (2%) diz ter uma renda de até 1 salário mínimo, 16% tem uma renda em torno de 5 a 8 salários mínimos e 22% do total de entrevistados diz manter uma renda acima de 8 salários mínimos. Portanto uma situação idêntica à observada no período diurno.

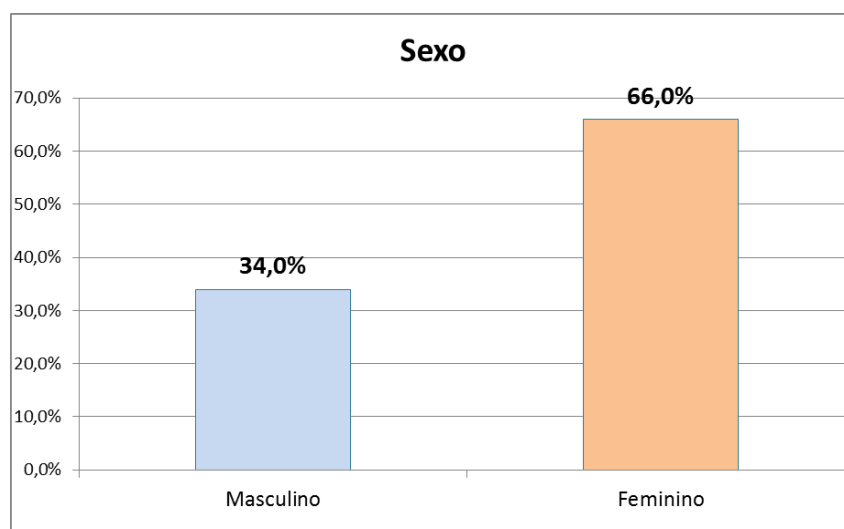


Figura 27 – Gênero dos clientes no período noturno

A respeito do gênero do público entrevistado, constata-se que prevalece a participação de clientes do gênero feminino durante a noite, com 66% do total de entrevistados, diferindo do resultado da pesquisa diurna, em que a maioria dos clientes (62%) era do gênero masculino. Coerentemente, pode-se afirmar que o restante do percentual de entrevistados (34%) pertence ao gênero masculino.

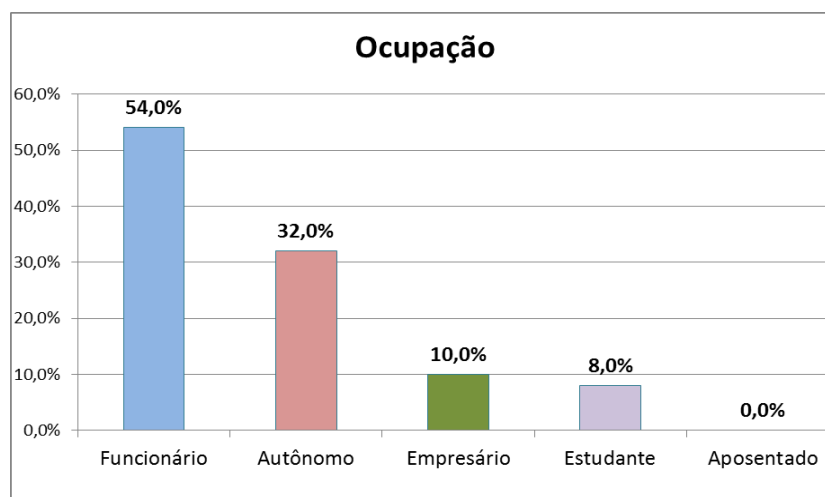


Figura 28 – Ocupação dos clientes no período noturno

Perguntados sobre sua ocupação, os clientes entrevistados afirmaram, em sua maioria, serem funcionários de alguma empresa (54% do total) e outra grande parcela afirmou ser autônomo (pessoa física que presta serviços, em caráter eventual, a uma ou mais empresas, sem relação de emprego e por conta própria, assumindo os próprios riscos; outros 32% do total). O restante afirmou ser empresário (10%) e um pequeno percentual (8%) afirmou ser estudante. Nenhum dos entrevistados constatou ser aposentado.

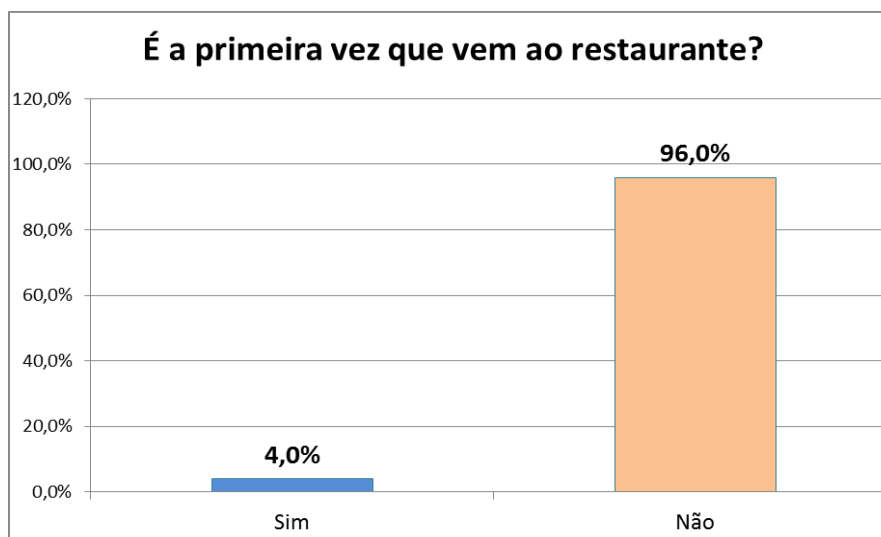


Figura 29 – Frequência de visita ao restaurante no período noturno

Tal como acontecia no período diurno, ao serem perguntados se era a primeira vez que visitava o restaurante, a grande maioria dos clientes (96% do total de entrevistados) afirmou não estar frequentando o local pela primeira vez. O restante dos entrevistados (4% apenas) eram clientes novos, podendo-se especular que o restaurante já possuía um público fiel durante a noite também, mas que ainda assim tinha clientes a ganhar.

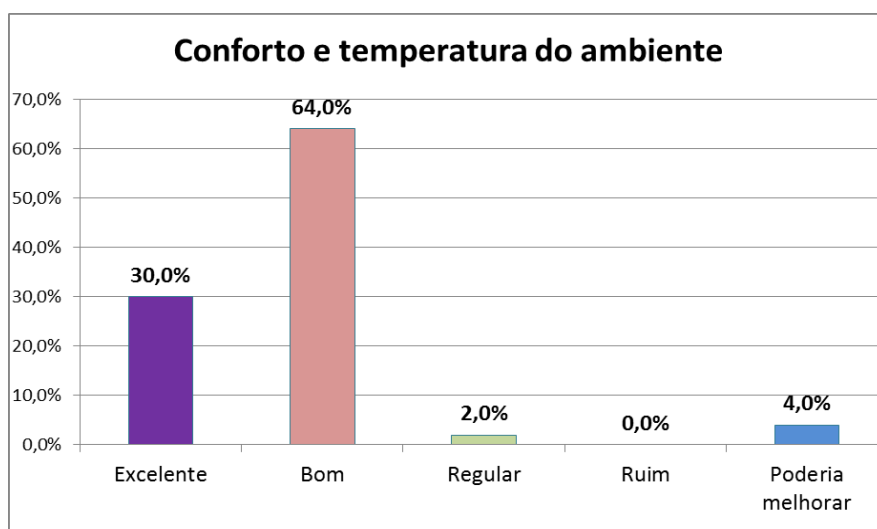


Figura 30 – Ambientação interna do restaurante no período noturno

A respeito da ambientação interna do restaurante, a maioria dos entrevistados (64%) relatou que o local estava bom em termos de conforto e temperatura. 30% afirmou achar o ambiente interno excelente nos mesmos critérios, porém 2% do total disse achar o local regular e 4% alegou que o ambiente do restaurante poderia melhorar. Uma situação idêntica à verificada no período diurno.

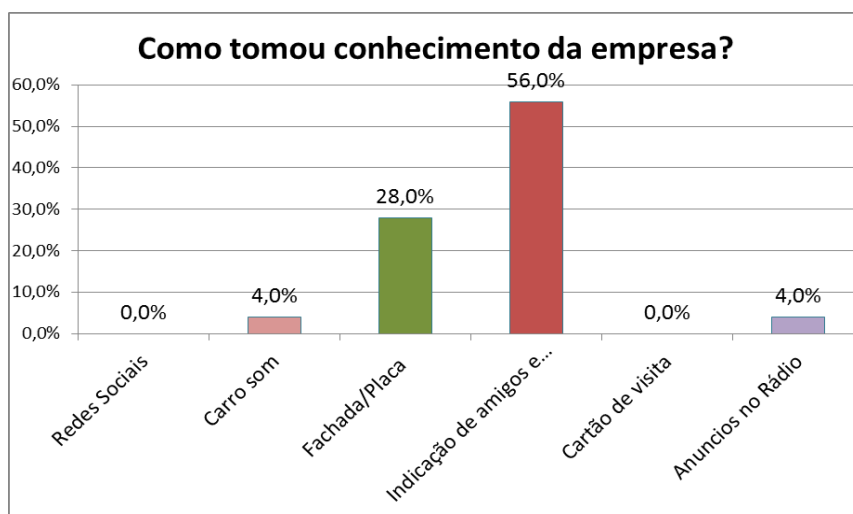


Figura 31 – Reconhecimento do restaurante pelos clientes no período noturno

Questionados sobre como tomaram conhecimento da empresa, 56% dos entrevistados afirmaram que conheceram o restaurante por indicação de amigos e outros clientes. 28% tomaram conhecimento através da fachada do restaurante ou através de placas pela cidade, e uma pequena parcela afirmou tomar conhecimento através de carro som (6%) e através de anúncios de rádio (4%). Nenhum dos entrevistados do período noturno alegou conhecer a empresa através de redes sociais ou cartão de visita.

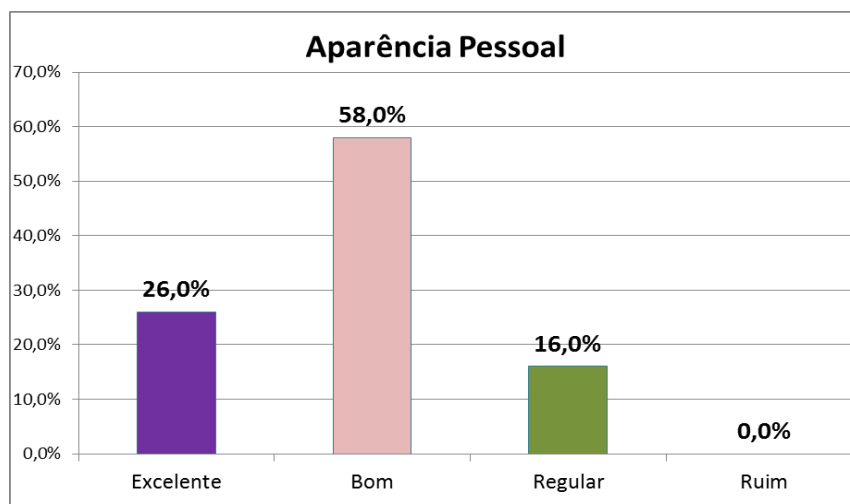


Figura 32 – Aparência pessoal dos funcionários do restaurante no período noturno

Durante a pesquisa com os clientes, questionou-se sobre a aparência pessoal dos colaboradores. 58% dos entrevistados afirmou achar boa a aparência dos funcionários. 26% constatou achar excelente, 16% respondeu achar regular e nenhum dos entrevistados alegou achar ruim a aparência dos funcionários. Comparando com o período diurno, a maioria dos clientes continua a classificar como bom, mas há mais clientes (cerca de 8% em cada caso) a classificar como excelente ou regular.

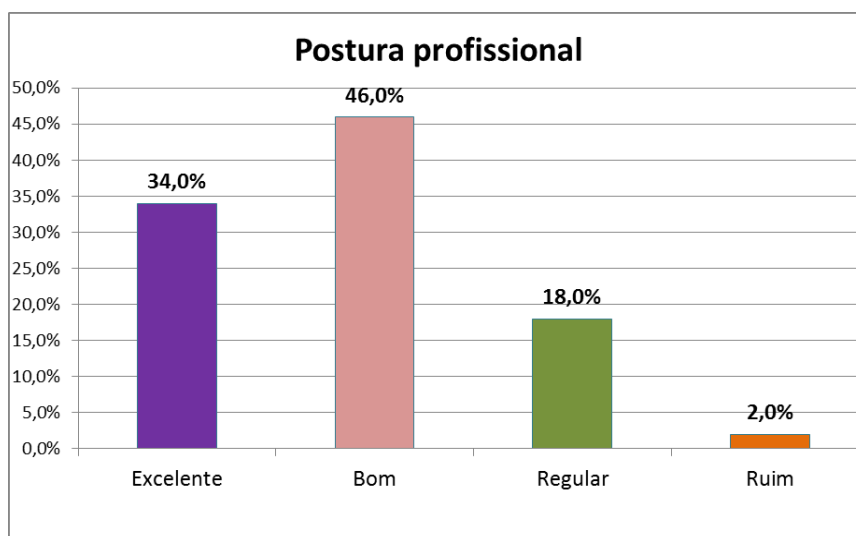


Figura 33 – Postura profissional dos funcionários do restaurante no período noturno

Perguntados sobre a postura profissional dos funcionários do restaurante (principalmente dos garçons), 46% dos entrevistados afirmaram achar boa, 34% relatou achar excelente, 18% disse achar regular, porém, 2% dos entrevistados alertou que acha a postura profissional dos funcionários ruim. Comparando com o período diurno, a maioria dos clientes continua a classificar como bom, mas há mais clientes a classificar como excelente (mais 14%) ou regular (mais 12%).

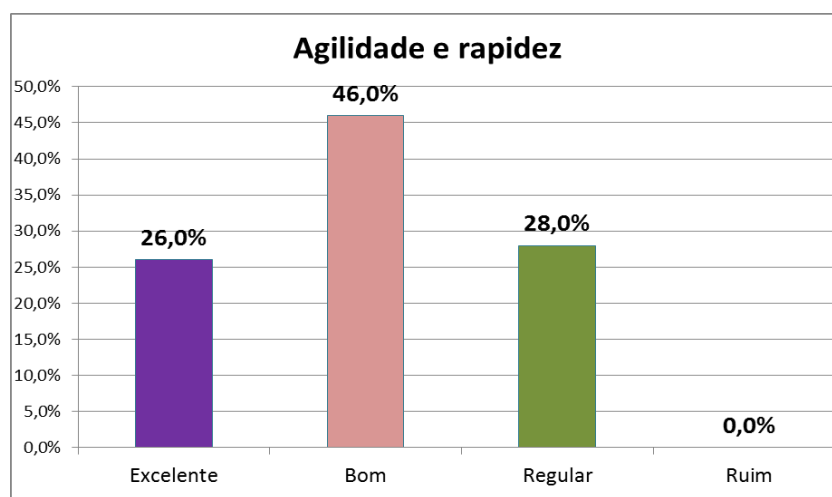


Figura 34 – Tempo de espera das comandas no período noturno

Na entrevista, questionados sobre a agilidade e rapidez com que os pedidos são atendidos, os clientes entrevistados afirmaram, em sua maioria (46%), que o tempo de agilidade no atendimento dos pedidos era bom. 26% do total afirmou estar excelentemente satisfeito, 28% alegou que a agilidade dos pedidos estava regular e nenhum cliente alertou que a agilidade estava ruim. Comparando com o período diurno, a maioria dos clientes continua a classificar como bom, mas há menos clientes a classificar como excelente e bastante mais (mais 24%) a classificar como regular. Os resultados dos últimos três gráficos relativos ao serviço, indicam uma maior exigência dos clientes no período noturno, em que a refeição tem características diferentes e mais formais.

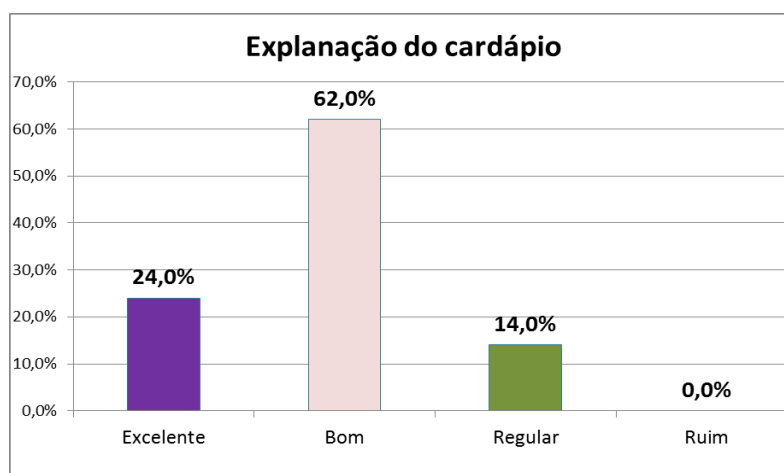


Figura 35 – Domínio das informações do cardápio pelos funcionários no período noturno

Os entrevistados foram requisitados a avaliar a explicação sobre os itens do cardápio, ou seja, se os funcionários estavam cumprindo com o esperado. 62% do total de clientes afirmou achar boa a explicação do cardápio; 24 % dos entrevistados afirmou achar o domínio das informações sobre o cardápio excelente e 14% regular. Nenhum cliente alegou que a explicação sobre essas informações estava ruim. Uma situação idêntica à verificada no período diurno.

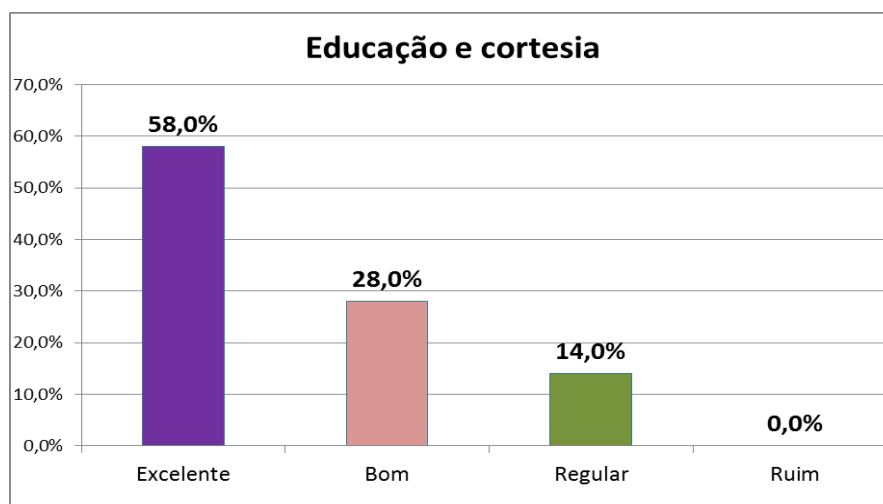


Figura 36 – Educação e cortesia dos funcionários no período noturno

Sobre a educação e cortesia dos funcionários no período noturno no restaurante, 58% dos clientes entrevistados avaliaram o desempenho como excelente, 28% afirmaram achar os quesitos bons e 14% relatou que os mesmos eram regulares. Ninguém demonstrou total insatisfação nesse item. Note-se que neste caso o nível de satisfação foi superior ao do período diurno.

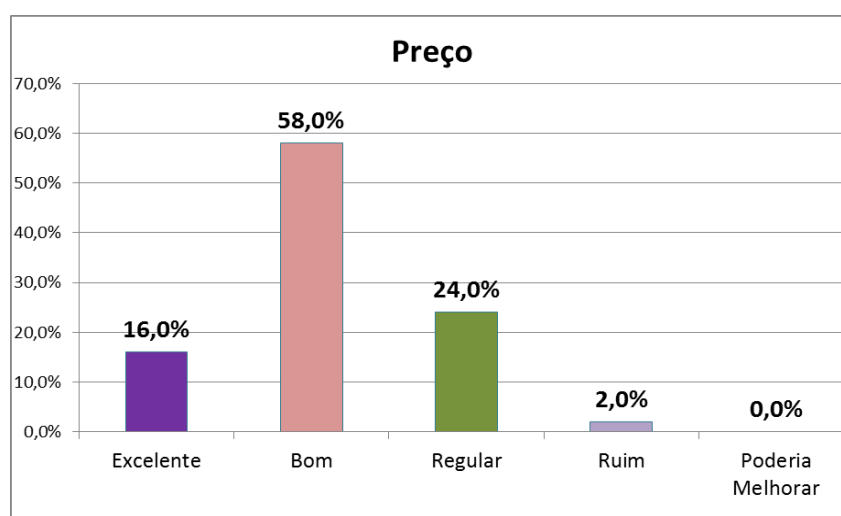


Figura 37 – Preço dos itens do cardápio no período noturno

Avaliando-se o preço dos serviços do restaurante, 58% dos entrevistados achou que o preço estava bom, presumindo-se que o preço e o serviço estavam em acordo; 16% afirmaram que esse acordo estava em excelente condição e 24% constatou que o preço estava regular. Uma pequena parcela dos clientes entrevistados (2%) demonstrou que o preço estava ruim. Note-se que há um número superior (mais 16%) de clientes a considerar o preço regular, portanto menos satisfeitos.

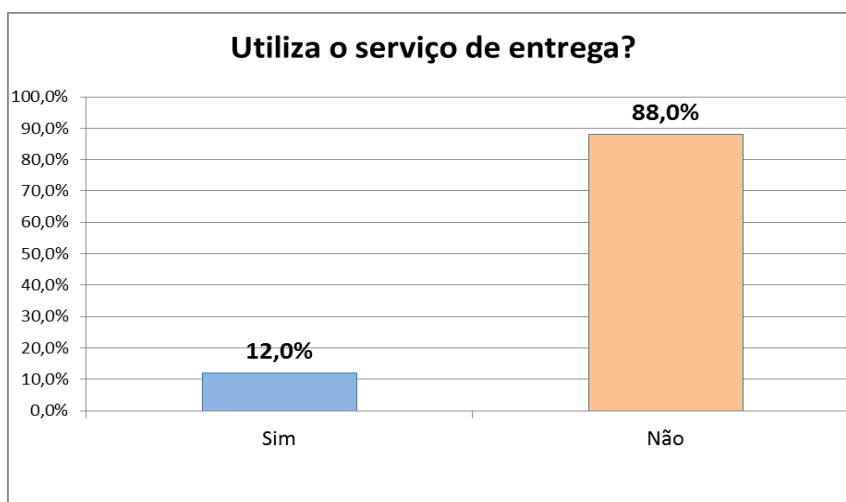


Figura 38 – Utilização dos serviços de entrega pelos clientes no período noturno

Foi questionado aos clientes que participaram das entrevistas, se os mesmos utilizavam o serviço de entrega que o restaurante oferecia. Uma maioria maciça desses clientes (88% do total) afirmou que não utilizava o serviço e apenas 12% confirmou usá-lo. Uma situação idêntica à do período diurno.

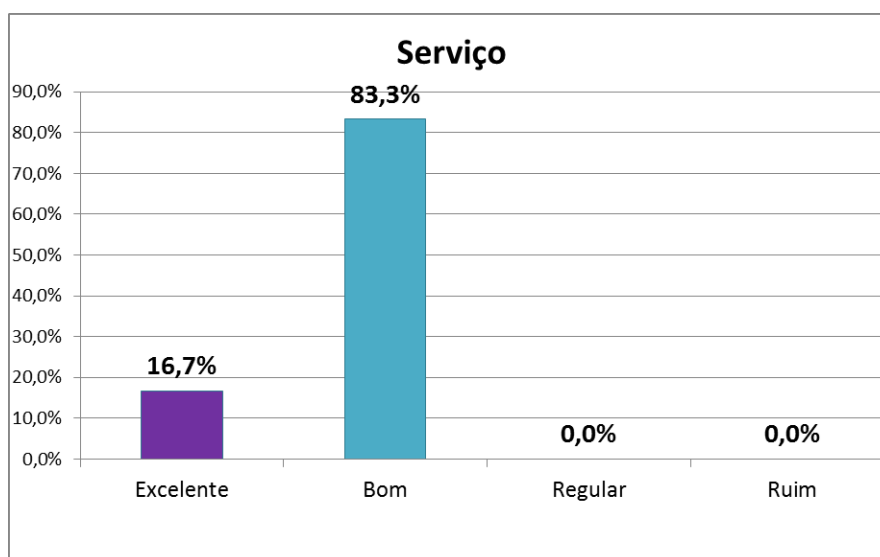


Figura 39 – Avaliação dos serviços em geral do restaurante no período noturno

Levados a avaliar os serviços do restaurante de um modo geral, 83,3% dos entrevistados mostrou-se satisfeito, classificando os serviços como bons e os outros 16,7% restantes afirmou que os serviços eram excelentes, um bom resultado para o desempenho da organização. Uma situação idêntica à do período diurno.

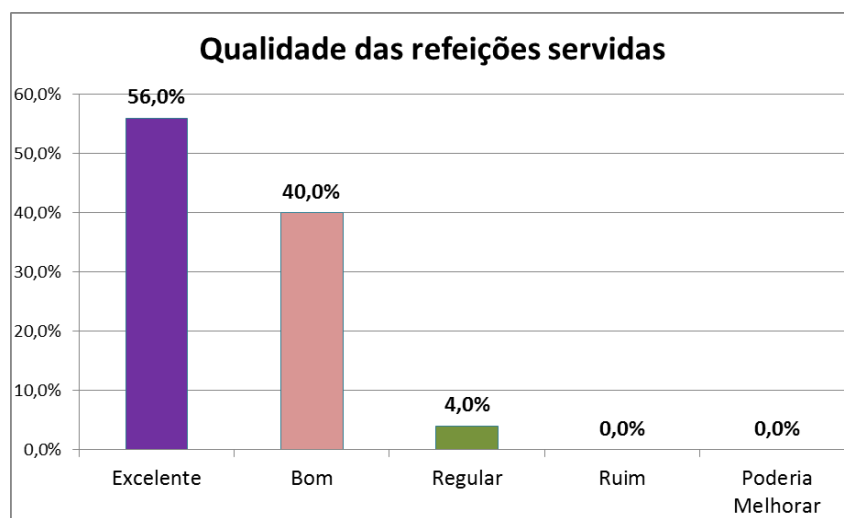


Figura 40 – Qualidade das refeições servidas no período noturno

Sobre a qualidade das refeições servidas, a grande maioria dos clientes mostrou-se satisfeita. 56% dos mesmos afirmaram que as refeições eram excelentes e 40% afirmou que as refeições eram boas. Apenas 4% dos entrevistados avaliaram as refeições como regulares. Uma maior satisfação do que acontecia no período diurno, já que neste a maioria dos clientes classificava como bom (58%).

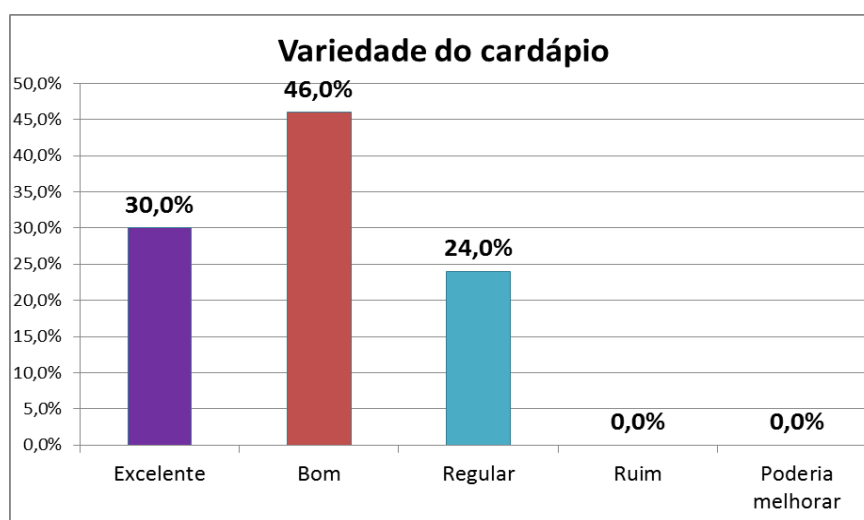


Figura 41 – Variedade do cardápio no período noturno

Ainda no tópico sobre avaliação das refeições, os clientes foram indagados sobre a variedade das refeições do cardápio. 46% dos entrevistados afirmou que a variedade das refeições estava boa enquanto que 30% afirmou que essa variedade estava excelente. 24% julgou o quesito como regular e nenhum dos entrevistados alertou que estava ruim ou que poderia melhorar.

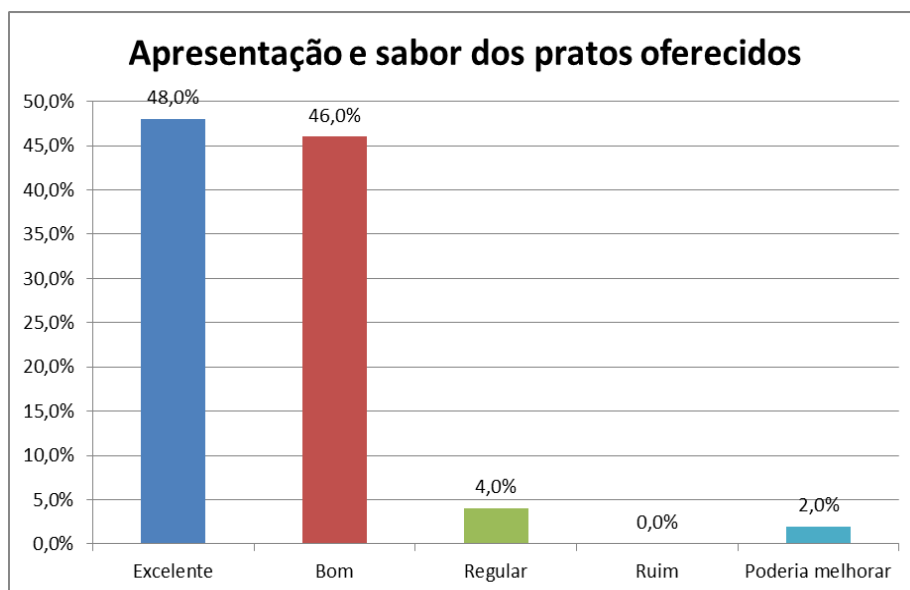


Figura 42 – Apresentação e sabor dos pratos oferecidos no período noturno

Os clientes da noite também foram questionados sobre a qualidade das refeições servidas. Quase a metade dos entrevistados (46%) declarou que a apresentação e o sabor dos pratos oferecidos estavam bons. 48%, um pouco menos que a outra metade, declarou que estavam excelentes; 4% afirmaram que estava regular e 2% constataram que poderia melhorar. Neste item, também, nenhum cliente declarou total insatisfação. Uma situação semelhante a do período diurno.

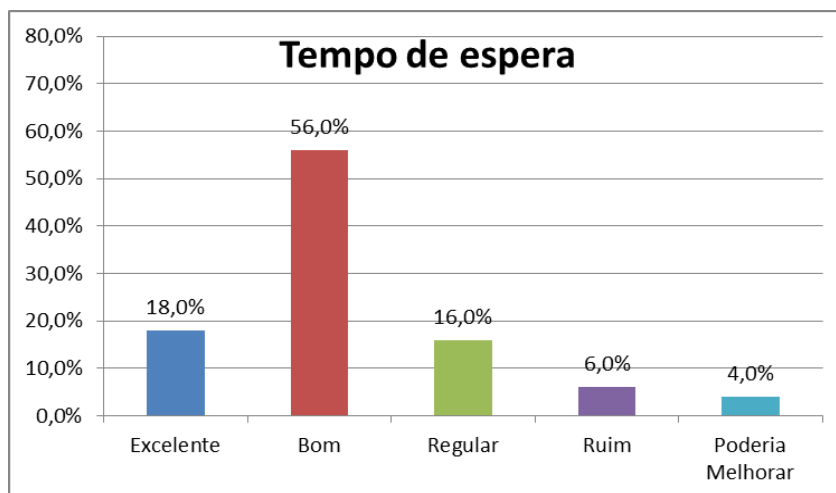


Figura 43 – Avaliação do tempo de espera das comandas no período noturno

A opinião dos entrevistados a respeito do tempo de espera dos pedidos também foi avaliada. Dos entrevistados, 18% acharam o item excelente, a maioria (56%) achou bom, 16% regular, apenas 6% acharam ruim e somente 4% declarou que o quesito poderia melhorar.

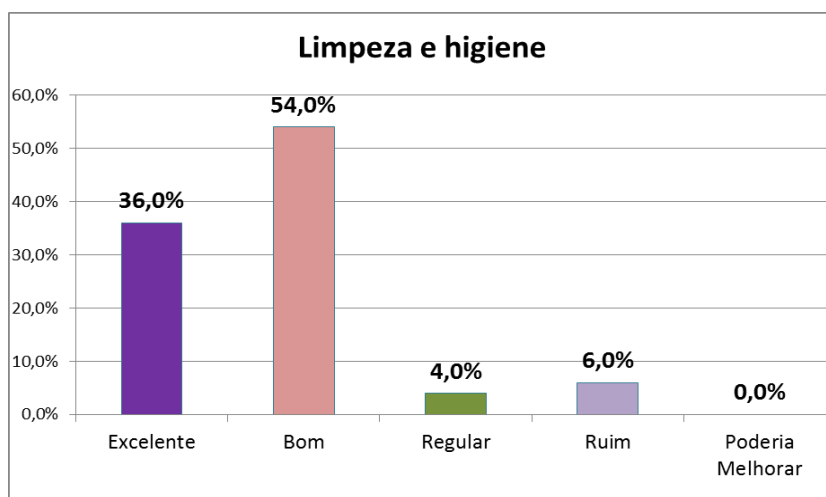


Figura 44 – Higienização do ambiente no período noturno

A respeito da higienização do restaurante no período noturno, os clientes mostraram-se relativamente satisfeitos, mesmo de um grau de satisfação superior aos do período diurno. 54% do total de entrevistados afirmou que a limpeza e higiene do local estavam boas, enquanto que 36% julgaram excelentes. Outros 4%, porém, constataram a higienização estava regular e 6% relataram que a higienização do local estava ruim.

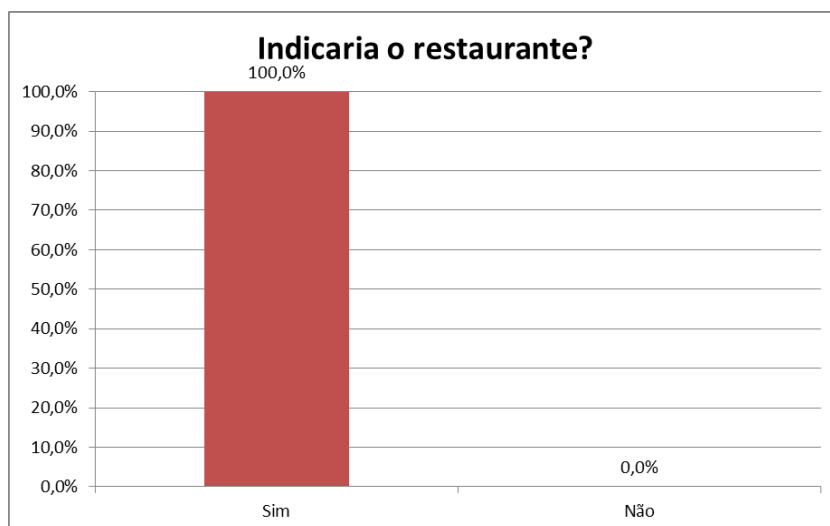


Figura 45 – Indicação do restaurante no período noturno

Perguntados se indicariam os serviços do restaurante a outras pessoas, todos os clientes entrevistados do período noturno também afirmaram que sim, um dado muito satisfatório em reconhecimento aos serviços da empresa.

Já a Tabela 5, finalizando as pesquisas de satisfação, ilustra as sugestões que os clientes gostariam de fazer ao restaurante em termos de melhoria. Assim como no período diurno, os clientes da noite também fizeram sugestões a respeito da higiene e da ambientação do local, da melhoria no atendimento, e por ser um público diferenciado, também opinaram por melhorias no *layout* do restaurante e em outras opções de distração que o local poderia oferecer.

Tabela 5 – Sugestões dos clientes no período noturno

Sugestões	Percentual (em ordem decrescente)
Melhorar a limpeza dos banheiros	22%
Solucionar o problema do cheiro e fumaça da cozinha no salão	20%
Melhorar o atendimento com mais atenção	16%
Melhorar o ambiente e a decoração	14%
Variar o cardápio	10%
Melhorar o repertório das músicas	6%
Ampliar o espaço	4%
Baixar os preços	4%
Trazer bandas ao vivo	4%

Pela análise dos resultados das pesquisas de satisfação com os clientes do restaurante Sabor & Arte, pôde-se observar facilmente em que aspectos o negócio precisava melhorar. Como a clientela nos dois períodos era diferenciada, a proposta do restaurante também precisava ser diferenciada, o que pode ser explicado pela diferenciação dos serviços oferecidos nos dois períodos: no período diurno o restaurante trabalhava com o serviço de *Buffet* a quilo (*self service*) e no período da noite com o serviço *à la carte*.

Em termos de melhoria, no período diurno, constatou-se que o restaurante precisava trabalhar bastante na divulgação da empresa. Poucos eram os clientes que frequentavam o local

pela primeira vez, e a maioria dos entrevistados só tomou conhecimento do estabelecimento por indicação de amigos e pela própria fachada do local, levando a consultoria a concluir que o trabalho de marketing da empresa precisava se expandir. Outro item que precisava de observação era o serviço de entrega disponibilizado pelo restaurante. A minoria que utilizava o serviço mostrou-se satisfeita com o mesmo, porém verificou-se que muitos dos entrevistados desconheciam o serviço também por falta de divulgação.

A respeito dos funcionários do período diurno, verificou-se que os mesmos precisavam de treinamento que visasse melhorias no desempenho de seus cargos (aparência pessoal, postura profissional, educação e cortesia, explanação sobre o cardápio) e na agilidade do atendimento. Sobre a higiene do local, também se verificaram algumas falhas, principalmente na limpeza dos banheiros e no cheiro de alimentos no salão que era muito intenso, ambas por indicação dos próprios clientes.

A clientela do período diurno pôde ser facilmente mapeada pela pesquisa de satisfação. Nesse período, o público distribuía-se entre homens e mulheres, com maioria do sexo masculino e idade entre 26 e 45 anos. Em relação à escolaridade, um pouco mais da metade dos entrevistados possuía nível superior de ensino e praticamente o restante possuía somente o nível médio (ensino secundário), sendo, em maioria, funcionários de alguma empresa ou autônomos, com renda média de 2 a 4 salários mínimos.

Diferentemente do público diurno, no período noturno a clientela era formada em sua maioria por mulheres, também com idade entre 26 e 45 anos. Quanto ao nível de escolaridade, a maioria dos entrevistados nesse horário possuía somente o nível médio (ensino secundário) e praticamente o restante possuía nível superior de educação, sendo, grande parte destes, funcionários de alguma empresa ou autônomos e poucos empresários e estudantes. A renda desses clientes também oscilou entre 2 e 4 salários mínimos, porém um número um pouco mais expressivo de clientes da noite afirmou ter uma renda em torno de 5 ou mais que 8 salários mínimos.

No que diz respeito às falhas identificadas no restaurante, não havia muita diferença no que foi apontado pelos clientes dos períodos diurno e noturno. De fato, ambas as pesquisas abrangem informações do mesmo local. Porém, verificou-se que os clientes necessitavam de variedade do cardápio e melhorias no espaço físico, como conforto e temperatura e até mesmo na decoração do local. O tempo de espera dos pedidos também precisava de reavaliação, assim como a apresentação e sabor dos pratos oferecidos e os preços dos mesmos.

4.1.2. Conclusões da 2ª Etapa (Análise segundo o modelo GIRFC)

4.1.2.1. Primeiro Quadrante: Análise e Entendimento do Negócio

Os proprietários do restaurante Sabor & Arte perceberam uma queda nas suas vendas após a abertura de um novo negócio, do mesmo ramo e localizado bem próximo, que oferecia produtos a preços mais populares. Por não disporem de conhecimento técnico para viabilizar novos diferenciais que subjugassem os da concorrência, o casal de proprietários procurou ajuda especializada no SEBRAE para que fosse realizado o trabalho desejado. Na primeira inspeção geral em todos os segmentos de funcionamento do negócio, verificaram-se as seguintes necessidades e deficiências na empresa:

- I. Gestão de processos:** O controle de indicadores por área era inexistente; as compras eram feitas conforme as necessidades e o cardápio do dia. Não existiam fluxogramas para orientar a execução dos serviços.
- II. Controle financeiro:** A esposa do empresário realizava os controles das vendas da empresa registrando as informações em um caderno. Entretanto, não existia um controle das saídas do dinheiro do caixa. Era necessário organizar a gestão financeira, o trabalho com o fluxo de caixa e os cadernos de memória de cálculo, para que se obtivesse visualização da situação financeira da empresa, o que auxiliaria nas tomadas de decisões. Não existia separação das despesas pessoais das despesas da empresa.
- III. Gestão de pessoas:** todo o processo de gestão de pessoas era feito de maneira amadora, sem definições de perfis, sem descrição de cargos, sem avaliações de desempenho, sem plano de incentivos e benefícios.
- IV. Levantamento de não conformidades:** presença de indicadores de desconformidades na empresa, conforme as normas e regras dos órgãos competentes e das legislações vigentes (bombeiros, ANVISA, MAPA, etc.).
- V. Ações de Marketing:** inexistência de pesquisas de satisfação dos clientes externos, para identificar os níveis de satisfação com os serviços prestados.

4.1.2.2. Segundo Quadrante: Entendimento das Áreas e Processos

Desde os primeiros contatos que se identificou que o casal de proprietários demonstrava ter consciência da necessidade de adequação tecnológica e que a empresa necessitava de um programa com controles para gestão de restaurante.

Verificou-se também que não existia um sistema de controle de processos ou padrões documentados, constatando-se que toda a parte de produção era feita de maneira aleatória, com base na experiência do gestor principal. Notou-se que havia certa fragilidade neste mecanismo, pois o próprio líder se ressentia da falta de direcionamento sobre os objetivos da qualidade em cada etapa do processo. No setor de preparação de sucos e bebidas, não existiam padrões nem medidas definidos. A preparação era feita com base na experiência do responsável do setor. Diante de um problema, os funcionários sentiam-se inseguros em tomar decisões. Os indicadores de eficiência interna de cada processo ou recurso não estavam disponíveis porque não se tinha criado mecanismos para tal.

No processo de atendimento pelos garçons, não existia um padrão de apresentação e nem de vendas dos produtos que estavam no cardápio. Os garçons eram frios e impessoais no atendimento, não estimulavam a venda de bebidas e sobremesas, não conheciam o cardápio, não criavam laços de relacionamento com os clientes, não possuíam metas de vendas e não observavam os princípios básicos da boa aparência. Ao aplicarem-se as pesquisas de satisfação, os itens citados também foram constatados na percepção dos clientes.

Um programa formal de treinamento devidamente estruturado e sistematizado era inexistente, tanto para os funcionários antigos quanto para os novos entrantes, o que contribuía para a formação de um conjunto de concepções individuais distintas por parte de cada funcionário, acentuando a falta de uniformidade de comportamentos.

Em relação ao estoque, através de questionamentos e informações cedidas dos proprietários, notou-se que era pequeno e as compras eram feitas diariamente. Pôde-se perceber também que faltavam fornecedores profissionais na própria cidade, sendo difícil encontrar fornecedores confiáveis, não somente em termos de prazo de entrega, como em termos de qualidade dos produtos. Isso dificultava sobremaneira o processo de compra que, na verdade, ocupava uma posição peculiar na estrutura da empresa. O casal de proprietários delegava as compras a um jovem parente, a consultoria alertou sobre a inexistência de experiência e de visão estratégica do comprador, mesmo que tivesse boa vontade. O alerta foi dado e a importância desse aspecto salientada, já que o planejamento da produção precisa de se adaptar à disponibilidade das matérias-primas no momento de elaborar o cardápio a ser produzido. Neste ramo, comprar bem é vital para a viabilidade do lucro.

E como já referido, no setor de preparação (a cozinha), o ambiente era limitado e estava fora dos padrões higiênico-sanitários.

4.1.2.3. Terceiro Quadrante: Entendimento das Ações de Marketing

Através das pesquisas de satisfação com os clientes, também foi possível constatar uma grande deficiência nas ações de marketing do restaurante Sabor & Arte. As estratégias de divulgação da empresa eram extremamente limitadas ao local em si, através da fachada do restaurante, o que limitava, conseqüentemente, a atração de novos clientes. Sugeriu-se aos gestores que delegassem responsabilidade aos filhos, para que os jovens pudessem, efetivamente, participar da administração do restaurante. Havia algumas lacunas a serem preenchidas no quadro de colaboradores da empresa (caixa, recepcionista, gerência, etc.) as quais poderiam ser ocupadas pelos filhos dos proprietários. Porém, a sugestão foi de que os mesmos poderiam ser responsáveis pela parte de divulgação em redes sociais populares na cidade, mantendo atualizadas as informações do negócio nessa área.

Foram sugeridas também outras formas de divulgação do negócio pela cidade como *outdoors*, placas, cartões de visita, panfletos, além da reforma da fachada do restaurante. Porém, foi ressaltada a importância de manter essas estratégias de divulgação constantemente atualizadas, pois além de precisar de novos clientes, o restaurante necessita manter os que já eram assíduos, com o objetivo de aumentar cada vez mais a lucratividade.

4.1.2.4. Quarto Quadrante: Entendimento da Gestão de Pessoas com Foco em Competências

Além das pesquisas de satisfação com 100 clientes do restaurante Sabor & Arte, também foram realizadas duas pesquisas com os 11 funcionários da empresa: uma de Clima Organizacional, que tem como objetivo mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional, o nível de comprometimento e a maneira como as pessoas interagem uma com as outras, e outra de Cultura Organizacional, que procurou identificar a forma de gestão cultivada na organização, a qual foi identificada como Cultura Não-Adaptativa, com vícios e costumes prejudiciais ao bom funcionamento da empresa. Os resultados de ambas as pesquisas (de Clima e Cultura Organizacional) são expostos nas Tabelas 6 e 7 a seguir, em valores percentuais:

Tabela 6 – Resultado da pesquisa de Clima Organizacional

PESQUISA COM 11 FUNCIONÁRIOS – ABRIL DE 2014					
	Clima Organizacional	% (Sempre)	% (Quase Sempre)	% (Raramente)	% (Nunca)
1	Orgulho de trabalhar na empresa	63,6%	36,4%	0,0%	0,0%
2	Eficiência da comunicação.	63,6%	36,4%	0,0%	0,0%
3	Organização dos setores da empresa.	27,3%	45,5%	27,3%	0,0%
4	Segurança no emprego.	36,4%	27,3%	27,3%	9,1%
5	Nível alto de comentários informais.	81,8%	0,0%	18,2%	0,0%
6	Comunicação das mudanças com antecedência	18,2%	63,6%	0,0%	18,2%
7	Autonomia para resolver problemas.	63,6%	36,4%	0,0%	0,0%
8	Feedback sobre o desempenho no cargo	9,1%	36,4%	27,3%	27,3%
9	O superior tem perfil para ocupar o cargo.	63,6%	27,3%	0,0%	9,1%
10	Sinto que posso contar com a empresa nos momentos de dificuldade.	45,5%	18,2%	27,3%	9,1%
11	Ser valorizado pela empresa.	18,2%	18,2%	36,4%	27,3%
12	As advertências ou punições na empresa são justas.	36,4%	45,5%	9,1%	9,1%
13	As condições de trabalho são boas.	9,1%	54,5%	27,3%	9,1%
14	Salário atual é justo.	36,4%	27,3%	18,2%	18,2%
15	Participação nas definições de metas.	9,1%	45,5%	9,1%	36,4%
16	Consciência das atribuições e responsabilidades.	81,8%	9,1%	0,0%	9,1%
17	Penso em trocar de empresa.	27,3%	36,4%	36,4%	0,0%
18	O superior tem estilo que motiva a força de trabalho.	45,5%	27,3%	9,1%	18,2%
19	Na empresa existem regras escritas e são claras.	0,0%	9,1%	9,1%	81,8%
20	Existem recompensas altas.	9,1%	18,2%	9,1%	63,6%
21	Nesta empresa, as críticas e punições são maiores que os elogios.	54,5%	18,2%	9,1%	18,2%
22	A amizade e o respeito humano são valorizados na empresa.	54,5%	36,4%	9,1%	0,0%
23	Meu superior imediato reconhece meu esforço.	9,1%	18,2%	45,5%	27,3%
24	Quando o funcionário comete um erro, o gerente procura ouvi-lo e orientá-lo.	45,4%	0,0%	27,3%	27,3%

Tabela 7 – Resultado da pesquisa de Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL			
1	Local de trabalho		Percentual
	Amigável		18,2%
	Competitivo		18,2%
	Acomodado		9,1%
	Político		54,5%
	Individualista		0,0%
	Outros	---	
2	Estilo da empresa		Percentual
	Ambicioso		27,3%
	Marcha lenta		0,0%
	Social – Gerar empregos		0,0%
	Indiferente		0,0%
	Familiar		54,5%
	Status		18,2%
3	Estilo gerencial		Percentual
	Normativo		9,1%
	Descontraído		9,1%
	Micro gerenciamento		45,5%
	Espírito de equipe		36,4%
	Ausente		0,0%
	Outros	---	
4	Base para as promoções		Percentual
	Superar as metas		45,5%
	Ter boas ideias		36,4%
	Ser político		9,1%
	Ser indicado		0,0%
	Fazer sacrifícios		9,1%
	Ter boa aparência		0,0%
	Outros	---	
5	Estilo de comunicação		Percentual
	Reuniões		36,4%
	Ordens Verbais		27,3%
	Boatos		27,3%
	Mensagens vagas		9,1%

	Nunca recebem informações		0,0%
	Outros	---	
6	Resolução de problemas		Percentual
	Agem em equipe		27,3%
	Um colega auxilia		45,5%
	Crucificam a criatura		18,2%
	Encobrem o erro		9,1%
	Fingem que não sabem do problema		0,0%
	Outros	---	
7	Má conduta		Percentual
	Demissão no ato		9,1%
	Advertência		63,6%
	Falatório da chefia o dia todo		27,3%
	Não deve haver consequências		0,0%
	Outros	?	
8	Sentimento no trabalho		Percentual
	Felizes		63,6%
	Frustradas		27,3%
	Gratas, mas acham o trabalho chato		9,1%
	Irritadas e ressentidas		0,0%
	Motivadas		0,0%
	Outros	---	
9	Nível de tensão		Percentual
	Alto nível de stress		9,1%
	Stress só de vez em quando		63,6%
	Clima normal		27,3%
	Harmonioso		0,0%
	Outros	---	
10	Comportamento mais valorizado		Percentual
	O honesto		18,2%
	O esforçado		27,3%
	O discreto		9,1%
	O bajulador		18,2%
	O guerreiro		27,3%
	Outros	---	

Através dos resultados da pesquisa de clima organizacional, foi possível identificar diversas características do negócio que foram essenciais na aplicação do plano de ação da consultoria. Verificou-se que um bom percentual de funcionárias se sentia satisfeito por trabalhar na empresa, já que 63,6% do total de colaboradores afirma que se sente sempre satisfeito por trabalhar no local e os outros 36,4% afirmam se sentir quase sempre satisfeitos. A comunicação entre os funcionários também se mostrou bastante satisfatória, porém a comunicação de mudanças com antecedência foi identificado como um item a ser melhorado. Dentre os itens que necessitavam de melhoria significativa e imediata estavam:

- a) A segurança no emprego, pois apenas 36,4% dos funcionários se sentiam seguros de permanecer em seus cargos;
- b) A valorização dos funcionários, o *feedback* e o reconhecimento de seus desempenhos, a motivação por parte dos superiores e a clareza na explanação das regras e orientação dos colaboradores, itens que podem definir o desempenho da empresa como um todo. A consultoria sugeriu que poderiam ser corrigidos através de reuniões e palestras frequentemente realizadas dentro da empresa;
- c) As justificativas das advertências aplicadas;
- d) O perfil e a formação dos superiores;
- e) A confiança na empresa em momentos de necessidade;
- f) As condições de trabalho;
- g) As recompensas pelo ótimo desempenho do colaborador;
- h) Os valores dos salários vigentes;
- i) E a constante ocorrência de comentários informais dentro da organização.

Outros itens também necessitam de atenção como a organização dos setores e a vontade dos funcionários de trocarem de empresa, itens que geralmente necessitam de reparos constantes.

Apesar do grande número de itens a serem reparados, identificaram-se também pontos positivos a serem mantidos como a autonomia dos funcionários na tomada de decisão e a valorização do respeito e da amizade entre os colaboradores, que obtiveram resultados percentuais satisfatórios.

Já a pesquisa de Cultura Organizacional buscou determinar o estilo de gestão da chefia e o próprio comportamento das pessoas dentro da empresa. As características identificadas com este tipo de pesquisa diferenciam as empresas, da mesma maneira que os seres humanos se diferenciam por meio de suas características individuais, ou seja, suas personalidades. Sendo assim, é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a cultura existente não é uma cultura adaptativa, e está agregada a hábitos e costumes inadequados para o bom desempenho da

empresa. No ambiente de trabalho, pôde-se verificar que não existia um padrão único de comportamento, sendo necessário que se adotasse sistemas de reuniões e processos de qualificação, onde todos os funcionários pudessem se sentir parte integrante da empresa. O ambiente adequado é o competitivo, no sentido de todos terem um objetivo comum que é o sucesso da empresa. Este padrão foi implantado através da definição da missão e visão da empresa. O inter-relacionamento e a valorização dos comportamentos assertivos na produção e no atendimento aos clientes também foram quesitos que necessitavam de reparos.

De maneira geral, os resultados das pesquisas de Clima e Cultura Organizacional atestaram a necessidade de motivação do quadro de colaboradores do estabelecimento, bem como dos proprietários do negócio. Um programa de metas com suas devidas recompensas e reconhecimentos pelo alcance, seria essencial para o sucesso do restaurante, tendo em vista que o mesmo serviria de estímulo e seria do interesse de todos os integrantes da empresa. A integração dos funcionários também serviria como um diferencial competitivo para o negócio, através do comprometimento e empreendedorismo dos mesmos.

4.2. Planejamento de Ações

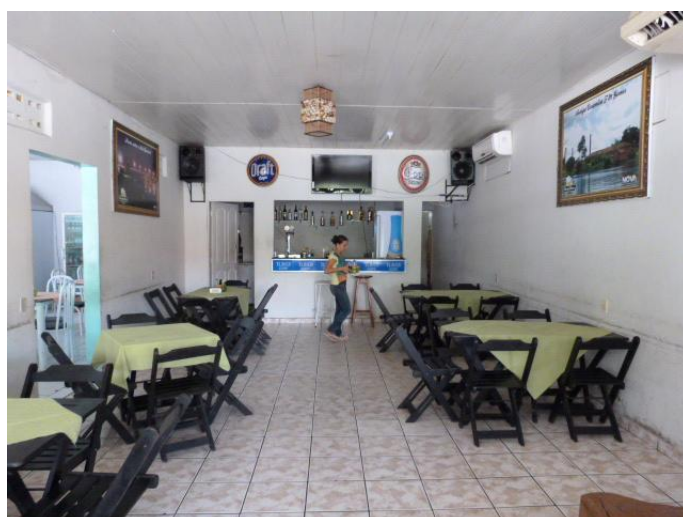
Após as várias etapas de análise dos negócios, os resultados de todas as pesquisas foram apresentados aos gestores que os receberam com tranquilidade e se propuseram a realizar as alterações conforme o plano de ação proposto pela consultoria, dentro das possibilidades da empresa. De fato, os empresários tinham noção dos problemas na empresa, porém, não sabiam que rumo seguir, e assim aguardaram as sugestões dos consultores. O objetivo do plano de ação (*vide* Anexo 4) era melhorar os principais pontos de estrangulamento do restaurante em termos de satisfação dos clientes e melhorias a serem realizadas na própria estrutura dos processos da empresa.

Foi proposta aos empresários a transformação da estrutura do restaurante, para que se tornasse, de fato, um estabelecimento diferenciado, inclusivamente em termos de instalações. Dentre as mudanças propostas ao casal de empresários incluíam-se: renovar a fachada e o interior do restaurante e melhorar o cheiro do salão principal de vendas (sugeriu-se o isolamento da coifa), pois o cheiro exalado pela chapa era muito forte e incomodava os clientes, além de se incrustar nas roupas. Os investimentos em novas tecnologias também se mostraram necessários. A consultoria sugeriu que os proprietários providenciassem os seguintes equipamentos: forno combinado, bancadas de *inox*, bancadas refrigeradas, máquinas de lavar louças, sistema *cookchill* para o futuro (sistema de cozimento e congelamento), além de vários utensílios que estavam danificados e fora dos padrões de higiene sanitária.

As mudanças propostas foram em médio prazo (seis meses a um ano) para serem realizadas dentro das possibilidades da empresa de maneira lenta. Entretanto, os proprietários resolveram fechar o restaurante para realizar as mudanças sugeridas no plano de ação devido às diversas dificuldades enfrentadas, tendo sido extremamente empreendedores. Deram início ao processo de reestruturação, realizando um investimento de mais de R\$35.000,00 em reformas e compras de equipamentos que podem ser comparados e constatados nas imagens a seguir:



a)



b)



c)

Figura 46 – Restaurante Sabor & Arte antes das reformas propostas pela consultoria – salão principal I (a), salão principal II (b) e cozinha (c)



a)



b)



c)

Figura 47 – Restaurante Sabor & Arte após as reformas propostas pela consultoria – salão principal I (a), salão principal II (b) e cozinha (c)

Sugeriu-se também uma estratégia de marketing mais agressiva para captar novos clientes. Em particular, sugeriu-se posicionar novas placas de divulgação pela cidade; intensificar a divulgação nas redes sociais; providenciar *outdoors* a cada bimestre; disponibilizar folhetos com mapa de indicação do local para serem distribuídos em bancos, hotéis, secretarias, empresas de porte maior, etc. da cidade. Tendo sido mapeado o público alvo do restaurante através da pesquisa de satisfação, sugeriram-se mudanças no cardápio e na forma de atendimento do *self service*.

Por terem apresentado uma queda nas vendas do período noturno, também foi adaptado o cardápio para este período. Sugeriu-se que o restaurante oferecesse pratos diferenciados no serviço da noite, trabalhasse com refeições tira-gosto no sistema *self service*, melhorasse a qualidade das pizzas que eram servidas e servisse caldos como outra fonte de receita. Essas mudanças seriam características diferenciadas da concorrência, tendo como objetivo recuperar as perdas nas vendas e até mesmo alavancar ainda mais a lucratividade.

Realizou-se ainda um treinamento para os funcionários sobre manipulação, armazenamento e etiquetagem de alimentos que contou com a mobilização de todos os colaboradores do estabelecimento. Este treinamento teve como objetivo auxiliar os colaboradores da cozinha a aprimorar e desenvolver técnicas e habilidades de manipulação de alimentos em suas rotinas de trabalho diárias. O conteúdo programático desse treinamento envolveu as seguintes áreas: conhecer o alimento; expectativas do consumidor final; técnicas e boas práticas na manipulação de alimentos; reaproveitamento de insumos da cozinha; identificação dos custos; e etiquetagem. A metodologia usada envolvia grande dinamismo e uma moderna didática instrucional que valorizasse os conhecimentos e as experiências dos participantes através de discussões de casos, simulações e exercícios individuais e em grupos, além de apresentações teóricas.

Foi ainda dada orientação individual à responsável pela preparação das bebidas. Sugeriu-se que a mesma utilizasse medidas padrões na preparação para que não houvesse desperdício ou diferenças nas quantidades de bebidas. Ressaltou-se também a importância de respeitar as ordens de chegada dos pedidos (comandas).

Em relação ao atendimento dos garçons, verificou-se ser um ponto fraco. A equipe era formada por jovens sem perfil e formação para estarem na linha de frente e agirem como competentes comunicadores. Assim, os funcionários não estavam preparados para responder às solicitações dos clientes. Para isso a consultoria propôs melhorar a comunicação dos garçons através de treinamento. Este treinamento interativo de atendimento aos clientes tinha como objetivo auxiliar os funcionários em questão a aprimorar e desenvolver habilidades técnicas nas fases de recepção e atendimento da clientela do estabelecimento e a manter a postura profissional durante o trabalho. O treinamento foi participativo, com moderna didática

instrucional, que valoriza os conhecimentos e experiências dos participantes através de discussões de casos, simulações e exercícios individuais e em grupos, além de apresentações teóricas. O conteúdo programático deste treinamento contou com os seguintes temas: clientes; expectativas do consumidor final; abordagem e apresentação; problemas no atendimento em restaurante; agilidade e postura de um garçom; e importância de ter uma equipe unida e preparada para receber bem. Todas essas ações foram sugeridas no plano de ação, entregue antecipadamente para os empresários.

Com isso, foi proposto um novo organograma para a empresa:

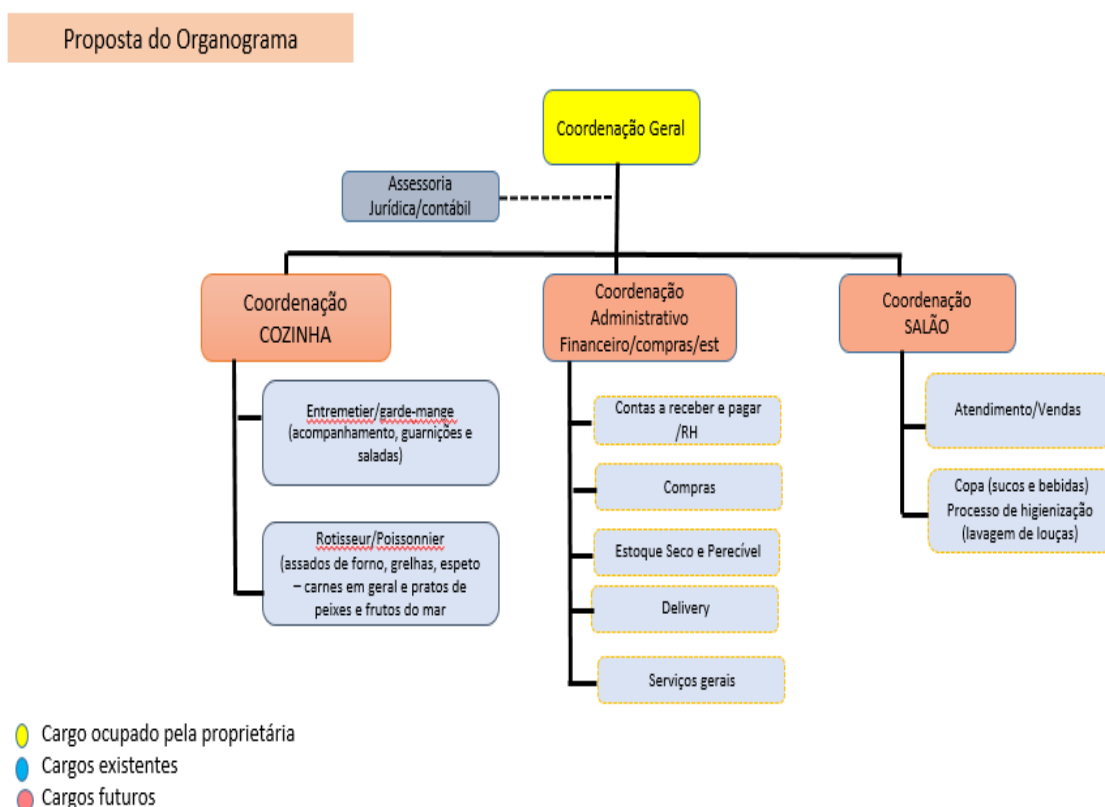


Figura 48 – Organograma proposto ao restaurante Sabor & Arte

Sugeriu-se que a esposa do proprietário fosse a responsável por gerenciar o salão e o *self service* quando em funcionamento, e que os proprietários contratassem um caixa para atendimento, pois o serviço não era realizado por um funcionário especializado.

Sugeriu-se ainda aos gestores que delegassem responsabilidade aos filhos, para que os jovens possam, efetivamente, participar da administração do restaurante. Havia algumas lacunas a serem preenchidas no quadro de colaboradores da empresa (caixa, recepcionista, gerência, etc.) as quais poderiam ser ocupadas pelos filhos dos proprietários. Porém, a sugestão foi de que

os mesmos poderiam ser responsáveis pela parte de divulgação em redes sociais populares na cidade, mantendo atualizadas as informações do negócio nessa área.

Finalmente foi discutido e definido o Direcionamento Estratégico da empresa:

-Missão: Ser referência na região ao encantar os clientes, oferecendo atendimento, produtos e serviços de alta qualidade, com soluções em alimentação, lazer e eventos.

-Visão: Ser líder e referência no segmento de restaurantes de São Miguel até 2016.

-Princípios: Profissionais comprometidos com a excelência de seus serviços

Respeito pela saúde e a vida dos nossos clientes

A satisfação do cliente orienta nosso negócio

Trabalho com honestidade e ética

Organização e inovação continuamente.

4.3. Considerações Finais

Após a identificação das necessidades e falhas no restaurante Sabor & Arte, foi feita a integração do resultado das pesquisas de satisfação dos clientes, com os das pesquisas de clima e cultura organizacional, com o estudo de localização e a análise dos concorrentes, na qual a consultoria teve, como linha principal de ação, o posicionamento estratégico da empresa no mercado. Concluiu-se que era necessária uma mudança do foco da estratégia de concorrência no mercado. Apenas a estratégia das políticas dos preços atrativos não era suficiente e adequada e seria importante incluir estratégias de posicionamento e diferenciação que eram pontuadas em três pilares: qualidade dos produtos e serviços oferecidos, ambientação (*layout*, conforto e temperatura) e redução de custos com padronização de processos e controles sistemáticos.

O principal motivo para que se escolhesse a estratégia de diferenciação através da disponibilidade de bens ou serviços com características superiores ou mais atraentes, era para que os clientes percebessem tais características como um valor maior do que as alternativas dos concorrentes, e escolhessem o restaurante como a melhor opção dentre os outros no mercado do município de São Miguel.

Além disso, ao empregar a estratégia de diferenciação, a empresa poderia utilizar suas vantagens competitivas para cobrar um valor maior por seus serviços ou praticar preços similares aos concorrentes, aumentando sua participação de mercado e criando lealdade à sua marca.

Após as reuniões com o casal de empresários, e com a demonstração das pesquisas e dos pareceres técnicos, os empresários tomaram a decisão de fechar o estabelecimento por um mês para o processo de reforma e adequação do restaurante. Os valores investidos até o

fechamento dos trabalhos da consultoria ultrapassam o valor de R\$35.000,00 (trinta e cinco mil reais), segundo informação dos gestores.

Após a reinauguração, esperam-se os seguintes resultados em seus devidos aspectos:

Aspectos de Processos de Produção:

- a) Reforma e processo de higienização da cozinha;
- b) Atendimento das questões de qualidade e segurança alimentar, perante as entidades de inspeção;
- c) Redução de desperdícios e perdas na produção;
- d) Minimização dos riscos de incêndio;
- e) Diminuição do tempo de saída dos pratos *à la carte*;
- f) Maior produtividade da equipe do restaurante;
- g) Utilização dos POPs
- h) Troca de louças e compra de equipamentos novos;
- i) Maior controle das vendas do cardápio.

Aspectos de Marketing:

- a) Definição dos princípios norteadores da empresa antes inexistentes: Missão, Visão e Princípios;
- b) Novas parcerias com outras empresas para comercialização de marmitas;
- c) Distribuição de panfletos e cartão de visita;
- d) Construção do site da empresa.

Aspectos Financeiros:

A empresa deverá usar as planilhas financeiras do SEBRAE para:

- a) Visualizar a situação financeira antes inexistente;
- b) Realizar levantamento dos custos fixos e variáveis da empresa;
- c) Aumentar os investimentos no imóvel da empresa;
- d) Precificação dos produtos com base nas fichas técnicas;
- e) Diminuição dos custos de produção em 20%.

Aspectos de Gestão de Pessoas:

- a) Renovação de alguns membros da equipe de garçons;
- b) Maior colaboração e comunicação entre gestores e funcionários, o que ajuda a elevar a produtividade e diminuir os atritos e desgastes;
- c) Reduzir o *turn over* e o risco operacional;

- d) Maior foco e realização do colaborador, para aumentar a motivação e retenção;
- e) Gestão permanente de metas e objetivos para ajudar na rápida identificação de problemas e ajustes de rota;
- f) Eliminação de barreiras de conhecimento, habilidade e atitude dos colaboradores.

Com os processos de trabalho da consultoria terminados, após a reinauguração do restaurante Sabor & Arte, os consultores fizeram uma visita ao local para avaliar os resultados obtidos com os novos procedimentos implantados. Segundo relatos da proprietária do estabelecimento, a clientela aumentou de forma significativa, porém, o estabelecimento enfrentava problemas com o uso dos novos equipamentos devido às falhas na rede de abastecimento de energia, o que não se caracterizava como responsabilidade do restaurante. A *newsletter* com as informações completas segue no Anexo 6.

5. CONCLUSÕES

No presente trabalho, apresentou-se um estudo de caso representativo da situação atual da maioria dos restaurantes do Brasil. Classificados, em grande parte, como micro e pequenas empresas, dificilmente esses estabelecimentos se encontrarão inseridos em todos os padrões necessários e exigidos pelos órgãos competentes de inspeção. O estudo envolveu a padronização de um restaurante de acordo com as exigências da lei, a que se associou um modelo de padronização que visa à parte empresarial do negócio. Através da aplicação do modelo de Gestão Integrada por Resultados com Foco em Competências (GIRFC), aos estabelecimentos que oferecem serviços gastronômicos encontra-se uma forma de unir as diferentes áreas de funcionamento do negócio: Finanças, Marketing, Processos, Gestão de Pessoas e Conformidades da Lei.

Com a implantação da metodologia GIRFC, que trabalha com processos de estratégias empresariais, inevitavelmente ocorrerá uma alteração da Cultura Organizacional da empresa. Por ser um processo que trabalha diretamente com análise de informações e possui um enfoque diferente dos processos tradicionais de negócio, foi necessário, portanto, preparar os gestores e suas equipes relativamente às mudanças culturais e estruturais que, inevitavelmente, ocorreriam durante o processo de implantação do método. Essa preparação mostrou-se necessária para que as atividades desenvolvidas não fossem mal interpretadas nem interrompidas pelos gestores e/ou colaboradores da organização, garantindo, assim, o bom andamento da consultoria.

No restaurante Sabor & Arte, a cooperação e a colaboração para a execução do novo modelo foi satisfatoriamente oferecida por todos os membros da empresa, o que facilitou bastante o processo de adesão às novas mudanças. O casal de proprietários do restaurante mostrou-se extremamente ousado e empenhado nas melhorias no seu empreendimento, o que se verificou ser necessário para o sucesso da implantação da metodologia.

No primeiro dia de trabalho da consultoria no restaurante Sabor & Arte, o ambiente encontrado era o de uma empresa em nível de acomodação. Os gestores estavam conscientes da necessidade de mudanças, contudo, não possuíam noções técnicas relativamente ao caminho a seguir. Foram receptivos e não se opuseram em abrir suas portas para a consultoria, já que os próprios procuraram ajuda especializada para auxiliá-los na orientação do foco empresarial e na implantação de diferenciais inovadores.

Aplicadas as pesquisas de satisfação com os clientes e as duas pesquisas com os funcionários – de Clima e Cultura Organizacional –, pôde-se concluir em que segmentos a empresa estava necessitando de mudanças. Com o mapeamento do público-alvo do restaurante, também através das pesquisas com os clientes, foi possível elaborar estratégias competitivas que visassem as exigências, insatisfações e sugestões desse público. Os resultados das pesquisas

também foram imprescindíveis para corroborar a real necessidade de mudança no negócio. No momento em que a equipe e os gestores da empresa se defrontaram com esses resultados, perceberam a necessidade emergencial de mudar a situação vigente naquele momento; houve um processo de conscientização e mobilização de todos para alavancar a empresa, principalmente do casal de empresários que foram comprometidos com seus objetivos.

Porém, foi preciso ressaltar que conseguir um bom fator de diferenciação, não garante o sucesso do empreendimento; sustentar uma vantagem competitiva é tão importante quanto consegui-la. Manter a diferenciação depende de a empresa aplicar a seus produtos ou serviços atributos difíceis de serem copiados, nomeadamente pela incorporação de características inovadoras ou que sejam muito desejadas pelos clientes. Além disso, foi preciso limitar os custos resultantes do processo de diferenciação para que o preço não ultrapassasse os níveis aceitáveis pelos clientes.

Assim, pela aplicação da metodologia GIRFC sugeriu-se a adoção de um sistema de gestão baseado em competências, que requer, no seu entendimento e execução, uma integração entre o saber psicológico e administrativo para sua eficácia. Tal envolve buscar sempre a integração das características individuais do colaborador e do seu desempenho, aliadas com a estratégia organizacional, respeitando sempre as peculiaridades de cada organização a ser trabalhada.

A análise das pesquisas e do histórico da empresa estudada, obtido por informações dos gestores, permitiu constatar que o estabelecimento possuía uma situação de conforto no mercado local, porém as vendas diminuíram significativamente após a abertura de um novo negócio do mesmo ramo com preços mais atrativos. Concluiu-se que, para sustentar os resultados lucrativos e de longo prazo, a empresa, através de seus gestores, deveria incorporar atributos que, no entendimento do cliente, aumentassem o custo-benefício dos produtos e serviços e que isto fosse percebido por todos, e que tivessem sempre uma postura de empresa inovadora.

Os treinamentos realizados com os funcionários também foram essenciais para o aperfeiçoamento dos serviços do restaurante. A equipe mostrou-se bastante interessada em absorver novos conhecimentos e técnicas e igual interesse em participar do processo de mudanças na organização.

O casal de gestores se comprometeu a seguir o plano de ação que foi traçado pela consultoria nas quatro áreas de atuação: Finanças, Marketing, Processos e Gestão de Pessoas. Espera-se que dentro de um ano os recursos investidos possam ter retornado para a empresa, o aumento das vendas possa atingir o patamar de 30% a mais relativamente ao início do controle financeiro (10 de julho de 2014), e que os indicadores de satisfação possam a atingir os 80% de

satisfação dos clientes externos e internos. Vale ressaltar que a consultoria também disponibilizou para a empresa um plano de ações de sustentabilidade ambiental.

O trabalho desenvolvido poderá servir como base documentada de todas as etapas e processos de aplicação do modelo GIRFC em uma empresa do ramo alimentício, o que não existia descrito de forma tão detalhada e aglomerada. Além de servir como um padrão do passo a passo de uma consultoria do mesmo tipo, o trabalho pode incentivar estudos em empresas de serviços gastronômicos de maior porte, já que, até então o método só foi utilizado em empresas de pequeno porte.

Os conhecimentos adquiridos no decorrer deste mestrado, foram fundamentais na realização deste trabalho e em particular na capacitação dos funcionários e proprietários do restaurante Sabor & Arte. De fato, as muitas experiências vivenciadas em cada projeto são absorvidas cada uma à sua maneira e todas contribuem positivamente no enriquecimento da formação.

Após uma avaliação do processo de realização da consultoria, pôde-se afirmar que se trabalhou consistentemente na definição de indicadores e disponibilidades de ferramentas para proporcionar à empresa a maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão estratégica empresarial do restaurante Sabor & Arte: o enfoque de diferenciação, o enfoque de processos, o enfoque de aprendizado e crescimento.

O trabalho realizado é uma contribuição importante para desenvolver uma nova proposta de padronização dos estabelecimentos de serviços alimentícios. O caráter híbrido e adaptativo do modelo de estudo utilizado, pode facilmente corrigir as inevitáveis falhas dentro desses negócios, ao mesmo tempo em que trabalha em todos os outros segmentos das empresas, permitindo-as explorar seus diferenciais e manter a lucratividade confortável para a manutenção e permanência no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. 1st Edition. United States: MIS Quarterly.
- Alberto, J. (2011). Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/noticias/440-15042011-familias-deixam-cozinha-qde-ladoq-e-almocam-fora-de-casa-nos-feriados.html>. Data de acesso: 15 de dezembro de 2014.
- Almeida, G. L.; Costa, S. R. R.; Gaspar, A. (2010). A questão da gestão da segurança de alimentos em restaurantes comerciais do tipo *self-service*: o estudo de caso. 2ª Edição. São Paulo: GEPROS (Gestão da Produção, Operações e Sistemas).
- Amaral, R. M. (2006). Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). São Carlos: Universidade Federal de São Carlos.
- ANVISA. (2004a). Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. Agência Nacional de Vigilância Sanitária.
- ANVISA. (2004b). Cartilha sobre Boas Práticas para Serviços de Alimentação: Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. Agência Nacional de Vigilância Sanitária.
- ANVISA. (2006). *Codex Alimentarius*. Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária.
- Arruda, G. A. (1999). Implantando qualidade nos restaurantes de coletividade. *Revista Nutrição em Pauta*. 7(35): 100-103.
- Aurélio. (1988). Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Barbosa, A. C. K. (Coord.). (2005). Competências no Brasil. Belo Horizonte: UFMG.
- Barendz, A. W. (1988). Food safety and total quality management. *Food Control*. 9: 2-3.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University Press Inc.
- Bassi, D. L. (2008). A gestão de competências individuais como uma estratégia de administração dos recursos humanos: o caso da Embrapa suínos e aves. Dissertação (Mestrado em Administração). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Bernardes, A. A. C. S. (2008). A contribuição do profissional de RH para o desenvolvimento das competências individuais nas organizações. Dissertação (Mestrado profissional em administração). Pedro Leopoldo: Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo.
- Brasil. (1995). Manual de Manipulação de Alimentos. Divisão de Vigilância Sanitária.
- Brum, A. M. (2003). Respirando endomarketing. Porto Alegre: L&PM.

- Certo, S. C.; Peter, J. P.; Marcondes, R. C. & Cesar, A. M. R. (2005). Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Collis, D. & Montgomery, C. (1995). Competing on resources strategy in the 1990s. United States: Harvard Business Review.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Campus.
- Donato, D. R. (2009). Restaurante por quilo: uma área a ser abordada. São Paulo: Metha.
- Dutra, J. S. (2004). Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas S.A.
- Esperança, L. C. & Marchioni, D. M. L. (2011). Quality of food preparation in restaurants in the district of Cerqueira César. 1st Edition. São Paulo: Nutrire.
- Ettinger, K. (1964). Direção e Produtividade: direção, organização e administração de empresa. *Manual de Ensino 1*. 1ª Edição. São Paulo: IBRASA.
- Fernandes, B. H. R.; Fleury, M. T. L. & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresa*, 4(46): 48-65.
- Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M. (1996). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas.
- Foss, N. J. (1997). Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In: Foss, N. J. Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective. New York: Oxford University Press.
- Freitas, M. E. (2007). Cultura Organizacional: evolução e crítica. *Coleção Debates em Administração*. São Paulo: Thomson Learning.
- Gasalla, J. M. (2007). A nova gestão de pessoas: o talento executivo. São Paulo: Saraiva.
- Gasalla, J. M.. (2012). Gestão por Confiança. Disponível em: http://www.nota10.com.br/Conteudos-detahes-Nota10_Publicacoes/1613/gestao_por_confianca. Data de acesso: 10 Janeiro de 2015.
- Germano, P. M. L. & Germano, M. I. S. (2007). Higiene e Vigilância Sanitária de Alimentos. 3ª Edição. São Paulo: Manole.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Hansen, G. S. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *John Wiley & Sons: Strategic Management Journal*, 10(5): 399-411.
- Hendriks. P. H. J. & Vriends, D. J. (1999). Knowledge-based Systems and Knowledge Management: friends or foes? *Information & Management*, 35(2): 113-125.

- Hitt, M. A.; Ireland, R. D. & Hoskisson, R. (2008). *Strategic Management*. New York: South-Western Pub.
- Hoffman, V. E. & Molina-Morales, F. J. (2003). Conhecimento como recurso estratégico: uma análise em distritos industriais do Brasil e da Espanha. Disponível em: http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0252_Conhecimento%20%20recursos%20estrategico%20-%20Iberamerican%20-%202003.pdf. Data de acesso: 03 de Janeiro de 2015.
- Honório, L.C. (1998). *Cisão e Privatização: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular*. 160p. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.
- Lacasse, D. (2000). *Introdução à Microbiologia Alimentar*. Cabo Verde: Instituto Piaget.
- Lee, K. C.; Lee, S. & Kang, I. W. (2005). *KMPI: Measuring Knowledge Management Performance*. *Information & Management*. 3rd Edition. New York: Allen & Unwin.
- Leme, R. (2005). *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Leucz, J. (2001). *Ambiente de trabalho das salas de aula no ensino básico nas escolas de Curitiba*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
- Lima, A. K. C. (2010). *Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES*. Dissertação (Mestrado profissional em administração). Natal: Universidade Potiguar.
- Limongi-França, A. C. & Rodrigues, A. L. (2007). *Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática*. 4^a Edição. São Paulo: Atlas.
- Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour*. 8th Edition. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Lacasse, D. (2000). *Introdução à Microbiologia Alimentar*. Cabo Verde: Instituto Piaget.
- Marchi, D. M.; Baggio, N.; Teo, C. R. P. A & Busato, M. A. (2011). Ocorrência de surtos de doenças transmitidas no Município de Chapecó-SC, Brasil, no período de 1995 a 2007. *Revista Epidemiologia e Serviço de Saúde*, 20(3): 401-407.
- Moura, M. C. & Bitencourt, C. C. (2006). A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE-Eletrônica*, 5(1): 1-20.
- Nassif, V. M. J. & Hanashiro, D. M. M. (2003). A competitividade das universidades particulares a luz de uma visão baseada em recursos. *Revista de Administração Mackenzie*, 5(1) 165-195.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 7^a Edição. Rio de Janeiro: Campus.
- Norton, D. & Kaplan, R. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. (Tradução). Rio de Janeiro: Campus.

- PAA (Programa de Aquisição de Alimentos). (2012). Manual de Boas Práticas de Manipulação de Alimentos. Disponível em: <http://www.paa.sc.gov.br/Manual%20Manipula%E7%E3o%20de%20Alimentos.pdf>. Data de acesso: 09 de janeiro de 2015.
- Paiva, K. C. M. (1999). Qualidade de Vida no Trabalho e Stress de Profissionais docentes: uma comparação entre o público e o privado. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.
- Paiva, E. L.; Fensterseifer, J. E. & Roth, A. V. (2000). A Relação entre Competitividade e o Processo Estratégico na Área de Produção: Uma Análise Baseada no Conhecimento Organizacional. Florianópolis: EnANPAD, XXIV Encontro da ANPAD.
- Pires, M. G. & Marcondes, R. C. (2004). Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. *RAC (Revista de Administração Contemporânea)*, Edição Especial: 61-78.
- PMI. (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 3rd Edition. United States: Project Management Institute.
- Porter, M. E. (1986). Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo: Campus.
- Proença, R. P. C. (2010). Alimentação e globalização: algumas reflexões. *Ciência e Cultura*, 62(4): 43-46.
- Rabaglio, M. O. (2004). Seleção por competência. São Paulo: Educator.
- Ribeiro, S. L. (2004). Espaço Escolar: um elemento (in)visível no currículo. *Sitientibus*, 1(31): 13-18.
- Rodrigues, M. V. C. (1994). Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 2ª Edição. Petrópolis: Vozes.
- Rosamilha, N. (2012). Regras de Ouro em Gestão de Riscos e Projetos. Disponível em: <http://nelsonrosamilha.blogspot.com.br/2012/07/regras-de-ouro-em-gestao-de-riscos-em.html>. Data de acesso: 11 de Janeiro de 2015.
- Santos, N.; Dutra, A. R. A.; Righi, C. A. R.; Fialho, F. A. P. & Proença, R. P. C. (1997). Antropotecnologia: a ergonomia dos sistemas de produção. Curitiba: Genesis.
- Schein, E. H. (1997). The three cultures of management: Implications for Organizational Learning. United States: Sloan Management Review, in press.
- Soares, E. (2007). Doenças de origem alimentar. Infecções e Intoxicações. Disponível em: <http://www.infoqualidade.net/sequali/PDF/SEQUALI-02/N02-06-09.pdf> Data de acesso: 05 de Janeiro de 2015.
- Souki, G. Q. (2008). Administração estratégica. Belo Horizonte: FUMEC. (Apostila distribuída em aula do Curso de Mestrado em Administração).

- Souza, C. (2003). Políticas Públicas: Questões Temáticas e de Pesquisa. Caderno CRH 39: 11-24.
- Spers, E. E. (2000). Qualidade e segurança em alimentos. In: Zylberrstatn, D. E. & Neves, M. F. Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Editora Pioneira.
- Stargalin, L.; Delevati, M. T. S. & Saccol, A. L. F. (2009). Avaliação da implementação do Manual de Boas Práticas e Procedimentos Operacionais Padronizados em serviços de alimentação. *Revista Higiene Alimentar*, 23(168/169).
- Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (1999). Administração. 5ª Edição. Rio de Janeiro: LTC.
- Terra, J. C. C. (2005). Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.
- UVB. (2007). Guia da Universidade Virtual Brasileira da disciplina de Administração Estratégica. Disponível em: <http://www.praxian.com.br/publicacoes/Teorias%20em%20Estratégias%20Empresarial.pdf>. Data de acesso: 07 de janeiro de 2015.
- Vergara, S. C.; Carvalho, J. F. & Gomes, A. Z. (2004). Controle e coerção: a pedagogia do olhar na espacialidade do teatro e das organizações. *RAE (Revista de Administração de Empresas)*, 44(3): 10-19.
- Webster. (1981). Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged. Springfield: G. & C.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Wood Jr., T. (1995). Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em Administração. São Paulo: Atlas.
- Wright, P.; Kroll, M. J. & Parnell, J. (2000). Administração estratégica. São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. (2001). Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas.

Anexos

Anexo 1 – Check-list baseado na Resolução RDC nº 216/2004

<table border="1"> <tr> <td colspan="2" rowspan="2"> <p align="center">Lista de verificação de Boas Práticas</p> </td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Folha 1/1</td> </tr> </table>					<p align="center">Lista de verificação de Boas Práticas</p>					Folha 1/1		
<p align="center">Lista de verificação de Boas Práticas</p>												
		Folha 1/1										
Elaborado por: GABRIEL MAGALHAES LEITAO												
Objetivos: Verificar o cumprimento das normas de boas práticas de manipulação (Resolução RDC nº 216/2004)												
LEVANTAMENTO DE DADOS												
	AVALIAÇÃO	C	NC	NA*								
1	EDIFICAÇÃO E INSTALAÇÃO											
1.1	ÁREA EXTERNA											
1.1.1	Área externa livre de focos de insalubridade, materiais em desuso ou estranhos ao ambiente, ausência de lixo, água estagnada.											
1.1.2	Ausência de vetores/pragas ou vestígios da presença nas imediações,											
1.2	ACESSO:											
1.2.1	Direto, não comum a outros usos (habitação)											
1.3	ÁREA INTERNA:											
1.3.1	Área interna livre de objetos em desuso ou estranhos ao ambiente.											
1.4	PISO											
1.4.1	Material que permite fácil e apropriada higienização (liso, resistente, drenados com declive, impermeável).											
1.4.2	Em adequado estado de conservação (livre de defeitos, rachaduras, buracos e outros)											
1.4.3	Sistema de drenagem dimensionados adequadamente, sem acúmulo de água e/ou resíduos.											
1.4.5	Drenos, ralos sifonados e grelhas colocadas em locais adequados de forma a facilitar o escoamento e proteger contra a entrada de insetos, roedores.											
1.5	TETOS:											
1.5.1	Acabamento liso, em cor clara, impermeável, de fácil limpeza e , quando for o caso, desinfecção.											
1.5.2	Em adequado estado de conservação (livre de rachaduras, umidade, bolor, descascamento e outros).											
1.6	PAREDES E DIVISÓRIAS											
1.6.1	Acabamento de cor clara, liso, impermeável e de fácil higienização até uma altura adequada para todas as operações.											
1.6.2	Em adequado estado de conservação (livre de falhas rachaduras, umidade, descascamento, bolores e outros).											
1.6.3	Existência de ângulos abaulados entre as paredes e o piso.											
1.7	PORTAS											
1.7.1	Com superfície lisa, de fácil higienização, ajustadas aos batentes, sem falhas de revestimento.											
1.7.2	Portas externas com fechamento automático (mola, sistema eletrônico ou outro) e com barreiras adequadas para impedir entrada de vetores e outros animais como telas milimétricas ou outro sistema).											
1.7.3	Em adequado estado de conservação (livre de falhas, rachaduras, umidade, descascamento e outros).											

1.8 JANELAS E OUTRAS ABERTURAS		C	NC	NA*
1.8.1	Com superfície lisa, de fácil higienização, ajustadas aos batentes, sem falhas de revestimento.			
1.8.2	Existência de proteção contra insetos e roedores (telas milimétricas ou outro sistema)			
1.8.3	Telas milimétricas removíveis para facilitar a higienização.			
1.8.4	Em adequado estado de conservação (livre de falhas, rachaduras, umidade, descascamento e outros).			
1.9 INSTALAÇÕES SANITÁRIAS E VESTIÁRIOS PARA OS MANIPULADORES				
1.9.1	Quando localizados isolados da área de produção, acesso realizado por passagens cobertas e calçadas.			
1.9.2	Independentes para cada sexo.			
1.9.3	Instalações sanitárias com vasos sanitários; mictórios e lavatórios íntegros e em proporção adequada ao número de empregados (conforme legislação específica).			
1.9.4	Instalações sanitárias servidas de água corrente, dotadas de torneira com acionamento automático e conectadas à rede de esgoto ou fossa séptica.			
1.9.5	Ausência de comunicação direta com a área de trabalho e refeições.			
1.9.6	Portas com fechamento automático			
1.9.7	Pisos e paredes adequadas e apresentando satisfatório estado de conservação.			
1.9.8	Iluminação e ventilação adequadas.			
1.9.9	Instalações sanitárias dotadas de produtos destinados à higiene pessoal; papel higiênico, sabonete líquido inodoro e anti-séptico, toalhas de papel não reciclado para mãos ou outros sistema higiênico e seguro para secagem.			
1.9.10	Presença de lixeiras com tampas e com acionamento não manual			
1.9.11	Coleta frequente do lixo			
1.9.12	Presença de avisos com procedimentos para lavagem de mãos			
1.9.13	Vestiários com área compatível e armários para todos os manipuladores.			
1.9.14	Apresentam-se organizados e em adequado estado de conservação			
1.10 INSTALAÇÕES SANITÁRIAS PARA O PÚBLICO				
1.10.1	Apresentam piso, paredes e teto de material liso, resistente e impermeável, ventilação adequada, em bom estado de conservação e higiene.			
1.10.2	Possuem pia, sabão líquido e toalha de papel ou outro método para secagem de mãos.			
1.10.3	Possuem cestos de lixo com pedal e tampa para o descarte de papéis servidos, quando não ligados diretamente à rede de esgoto.			
1.11 LAVATÓRIOS NA ÁREA DE PRODUÇÃO				
1.11.1	Existência de lavatórios na área de manipulação com água corrente, dotados preferencialmente de torneira de acionamento automático.			
1.11.2	Em posições adequadas em relação ao fluxo de produção e serviço, e em número suficiente de modo a atender toda a área de produção.			
1.11.3	Lavatório em condições de higiene, dotados de sabonete líquido inodoro e anti-séptico, toalhas de papel não reciclado ou outro sistema higiênico e seguro de secagem.			
1.11.4	Coletor de papel acionados sem contato manual.			
1.12 ILUMINAÇÃO E INSTALAÇÃO ELÉTRICA:				
1.12.1	Natural ou artificial adequada à atividade desenvolvida, sem ofuscamento, reflexos fortes, sombras e contrastes excessivos.			
1.12.2	Luminárias com proteção adequada contra quebras, limpas e em adequado estado de conservação.			
1.12.3	Instalações elétricas embutidas ou quando exteriores revestidas por tubulações isolantes e presas a paredes e tetos.			

B- AVALIAÇÃO		C	NC	NA(*)
1.13	VENTILAÇÃO			
1.13.1	Captação e direção da corrente de ar seguem da área limpa para área suja			
1.14	HIGIENIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES			
1.14.1	Existência de um profissional responsável pela operação de higienização.			
1.14.2	Profissional é comprovadamente capacitado			
1.14.3	Frequência de higienização das instalações adequadas			
1.14.4	Existência de registro das higienizações			
1.14.5	Produtos de higienização registrados pelo Ministério da Saúde			
1.14.6	Área de preparação do alimento higienizada quantas vezes forem necessárias e imediatamente após o término do trabalho.			
1.14.7	A diluição dos produtos de higienização, tempo de contato e modo de uso/aplicação, obedecem às instruções recomendadas pelo fabricante			
1.14.8	Produtos de higienização identificados e guardados em local adequado.			
1.14.9	Disponibilidade e adequação dos utensílios (escovas, esponjas, etc.) necessários à realização da operação. Em bom estado de conservação.			
1.14.10	Utensílios utilizados na higienização de instalações são distintos daqueles usados na higienização das partes dos equipamentos e utensílios que entrem em contato com o alimento.			
1.14.11	Utensílios utilizados na higienização da área limpa distintos dos utilizados na área suja e sanitários			
1.14.12	Utensílios utilizados para limpeza, são armazenados separadamente, cada um na sua área			
1.15	CONTROLE DE PRAGAS			
1.15.1	Ausência de vetores e pragas urbanas ou qualquer evidência de sua presença como fezes, ninhos e outros.			
1.15.2	Em caso de adoção de controle químico, existência de comprovante de execução do serviço expedido por empresa especializada.			
1.15.3	Possui a proposta da empresa contratada contemplando as medidas preventivas a serem adotadas .			
1.15.4	Possui POP para o manejo de pragas.			
1.15.5	Possui planilhas de controle efetuado (uso de armadilhas, localização, treinamento realizados, ativos químicos, pragas alvo etc)			
1.16	ABASTECIMENTO DE ÁGUA			
1.16.1	Sistema de abastecimento ligado à rede pública			
1.16.2	Sistema de captação própria, protegido, revestido e distante da fonte de contaminação			
1.16.3	Reservatório de água acessível com instalação hidráulica com volume, pressão e temperatura adequados, dotado de tampas, em satisfatória condição de uso, livre de vazamentos, infiltrações e descascamentos			
1.16.4	Existência de profissional comprovadamente capacitado para a higienização do reservatório de água			
1.16.5	Apropriada frequência de higienização do reservatório de água			
1.16.6	Existência de registro da higienização do reservatório de água ou comprovante de execução de serviço em caso de terceirização			
1.16.7	Encanamento em estado satisfatório e ausência de infiltrações e interconexões, evitando conexão cruzada entre água potável e não potável			
1.16.8	Existência de planilha de registro da troca periódica do elemento filtrante (quando for o caso)			
1.16.9	Potabilidade de água atestada por meio de laudos laboratoriais, com adequada periodicidade assinados por técnico responsável pela análise.			
1.16.11	Controle de potabilidade realizado por técnico comprovadamente capacitado			
1.16.12	O gelo se utilizado é proveniente de água potável.			
1.16.13	O gelo quando adquirido pronto é devidamente embalado e rotulado			

1.17	MANEJO DOS RESÍDUOS			
1.17.1	Recipientes para coleta de resíduos no interior do estabelecimento de fácil higienização e transporte, devidamente identificados e higienizados com frequência adequada.			
1.17.2	Uso de sacos de lixo apropriados.			
1.17.3	Quando necessário, recipientes tampados com acionamento não manual.			
1.17.4	Retirada frequente dos resíduos da área de processamento, evitando focos de contaminação			
1.17.5	Existência de área adequada para estocagem dos resíduos, protegido de chuva, sol, acesso as de pessoas estranhas, animais domésticos, insetos e roedores.			
1.17.6	Área de depósito ou recipiente na área externa devidamente higienizado.			
1.17.7	Existência de POP para manejo de resíduos.			
1.18	ESGOTAMENTO SANITÁRIO			
1.18.1	Fossas, esgoto conectado à rede pública, caixas de gordura em adequado estado de conservação e funcionamento			
1.18.2	Caixa de gordura localizada fora da área de preparação e armazenamento de alimentos.			
1.19	LEIAUTE			
1.19.1	Leiaute adequado ao processo produtivo: número, capacidade e distribuição das dependências de acordo com o ramo de atividade, volume de produção.			
1.19.2	Fluxo ordenado e sem cruzamentos de forma a não permitir contaminação cruzada no processamento de alimentos.			
2	EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E UTENSÍLIOS			
2.1	EQUIPAMENTO			
2.1.1	Equipamentos de linha de produção com desenho e número adequado ao ramo.			
2.1.2	Dispostos de forma a permitir fácil aceso e higienização adequada.			
2.1.3	Superfícies em contato com alimentos lisos, íntegras, impermeáveis, resistentes à corrosão, de fácil higienização e de material não contaminante			
2.1.4	Em adequado estado de conservação e funcionamento			
2.1.5	Equipamentos de conservação dos alimentos (refrigeradores, congeladores, câmaras frias e outros), com medidor de temperatura localizado em local apropriado e em adequado funcionamento			
2.1.6	Equipamentos destinados ao processo térmico em local apropriado, e em adequado estado de conservação e higiene.			
2.1.7	Existência de registros que comprovem que os equipamentos e maquinários passam por manutenção preventiva			
2.1.8	Existência de registros que comprovem a calibração dos instrumentos e equipamentos de medição ou comprovante da execução do serviço quando a calibração for realizada por empresas terceirizadas			
2.2	MÓVEIS: (mesas, bancadas vitrines, estantes)			
2.2.1	Em número suficiente, de material apropriado, resistentes, impermeáveis; em adequado estado de conservação, com superfícies íntegras			
2.2.2	Com desenho que permita uma fácil higienização (lisos, sem rugosidades e frestas)			
2.3	UTENSÍLIOS			
2.3.1	Material não contaminante, resistente à corrosão, de tamanho e forma que permitam fácil higienização; em adequado estado de conservação e em número suficiente e apropriado ao tipo de operação utilizada			
2.3.2	Armazenados em local apropriado, de forma organizada e protegidos contra a contaminação			
2.4	HIGIENIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS E MAQUINÁRIOS E DOS MÓVEIS E UTENSÍLIOS			
2.4.1	Existência de um responsável pela operação de higienização comprovadamente capacitado			
2.4.2	Frequência de higienização adequada			
2.4.3	Existência de POP para higienização de equipamentos, móveis e utensílios			
2.4.4	Produtos de higienização regularizados pelo Ministério da Saúde			

B- AVALIAÇÃO		C	NC	NA(*)
2.4.5	Disponibilidade dos produtos de higienização necessários à realização da operação			
2.4.6	Produtos de higienização identificados e guardados em local adequado			
2.4.7	Ajudas de limpeza (escovas, raspadores, rodos), em material adequado, e separados para área suja e área limpa.			
2.4.8	A etapa de higienização é realizada em área própria ou na impossibilidade, de forma a evitar contaminação cruzada.			
2.4.9	Não são utilizados ajudas de limpeza como panos convencionais, panos de prato, para limpeza de secagem de mãos e utensílios ou ajudas de limpeza com partes de madeira ou lã de aço .			
2.4.11	Após procedimentos de higienização, as ajudas de limpeza (escovas, raspadores, rodos etc) passam por um processo de higienização			
2.4.12	Após término da produção é feita higienização completa dos equipamentos móveis e utensílios			
2.4.13	Responsáveis pela higienização utilizam uniforme adequado e EPI's quando necessário			
3. MANIPULADORES				
3.1	VESTUÁRIO:			
3.1.1	Utilização de uniforme de trabalho de cor clara adequada à atividade e exclusivo para área de produção			
3.1.2	Limpos e em adequado estado de conservação			
3.1.3	Usam sapatos, limpos, fechados, antiderrapantes ou botas de borracha de uso exclusivo no trabalho.			
3.1.4	Asseio pessoal: boa apresentação, asseio corporal, mãos limpas, unhas curtas, sem esmalte, sem adornos (anéis, pulseiras, brincos, etc.); manipuladores barbeados, com cabelos protegidos			
3.1.5	Os uniformes são trocados diariamente			
3.1.6	Uniforme dos manipuladores diferenciados do pessoal de manutenção e limpeza			
3.2	HÁBITOS HIGIÊNICOS			
3.2.1	Lavagem cuidadosa das mãos antes da manipulação de alimentos, principalmente após qualquer interrupção e depois do uso de sanitários			
3.2.2	Manipuladores não espirram sobre os alimentos, não cospem, não tosse, não fumam, não manipulam dinheiro ou não praticam outros atos que possam contaminar o alimento			
3.2.3	Cartazes de orientação aos manipuladores sobre a correta lavagem das mãos e demais hábitos de higiene afixados em locais apropriados			
3.3	ESTADO DE SAÚDE			
3.3.1	Ausência de afecções cutâneas, feridas e supurações; ausência de sintomas e infecções respiratórias, gastrintestinais e oculares			
3.4	PROGRAMA DE CONTROLE DE SAÚDE:			
3.4.1	Existência de supervisão periódica do estado de saúde dos manipuladores			
3.4.2	Existência de registro dos exames realizados			
3.5	EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL			
3.5.1	Utilização de equipamentos de proteção individual			
3.6	PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS MANIPULADORES E SUPERVISÃO			
3.6.1	Existência de programa de capacitação contínuo relacionados à higiene pessoal e à manipulação dos alimentos.			
3.6.2	Existência de registro das capacitações, com programação, participantes.			
3.6.3	Existência de supervisão da higiene pessoal e manipulação dos alimentos.			
3.6.4	Existência de responsável pela supervisão comprovadamente capacitado			

B- AVALIAÇÃO		C	NC	NA(*)
4	RECEPÇÃO MATÉRIAS- PRIMAS, INGREDIENTES E EMBALAGENS:			
4.1	A empresa possui um critério higiênico-sanitário para seleção dos fornecedores. Possui registro da seleção.			
4.2	A empresa possui um POP para recebimento de matéria prima, ingredientes e embalagens			
4.3	O responsável pelo recebimento está devidamente capacitado			
4.4	Produtos de origem animal provenientes de estabelecimento com inspeção oficial			
4.5	São verificados no ato da recepção: rotulagem, data de validade, características sensoriais, temperatura, integridade das embalagens e higiene do produto			
4.6	Os entregadores usam uniformes limpos e são verificados os procedimentos de higiene durante o descarregamento.			
4.7	As carnes/lácteos, são transportados em veículos limpos, fechados e refrigerados.			
4.8	É verificado a condição de entrega dos ovos, que devem vir limpos, com a casca íntegra.			
4.9	É verificada na recepção a temperatura dos produtos perecíveis. Temperatura máxima: congelados -12°C, carnes e leite 7°C, outros refrigerados até 10°C.			
4.10	Os lotes reprovados na recepção são imediatamente devolvidos ao fornecedor ou na impossibilidade, são identificados e armazenados separadamente e definidos a destinação final dos mesmos.			
5	ARMAZENAMENTO			
5.1	Estrutura adequada de piso, parede, janelas, portas.			
5.2	Local de armazenamento bem ventilados, bem iluminados, limpos e organizados, sem objetos em desuso.			
5.3	Matéria-prima, embalagens e ingredientes são armazenados sobre estrados ou paletes ou outro sistema aprovados, distante do piso e das paredes, em quantidade suficiente, limpos e bem conservados.			
5.4	Rede de frio em quantidade suficiente, equipamentos bem conservados, higienizados e com manutenção periódica.			
5.5	Equipamento para controle de temperatura calibrados. Possuem registro das calibrações periódicas.			
5.6	São armazenados separadamente, não permitindo contaminação cruzada, ou absorção de odores e sabores.			
5.7	Geladeira, freezer estão instalados longe de fontes de calor com forno e fogão.			
5.8	Há controle de tempo e temperatura para resfriados e congelados.			
5.9	Existência de registros dos controles efetuados.			
5.10	Para hortifrutigranjeiros não é permitido armazenamento em caixas de madeira			
5.11	O tipo de armazenamento permite que a saída dos mesmo respeite o prazo de validade, primeiro que vence, primeiro que sai.			
5.12	Produtos impróprios para o consumo (vencidos, alterados, embalagem violada etc) aguardando destino final, são armazenados separados e adequadamente.			
5	ÁREA DE PREPARAÇÃO DE ALIMENTOS			
5.1	Durante a preparação dos alimentos, são adotadas medidas a fim de minimizar o risco de contaminação cruzada, sendo tomadas medidas para evitar o contato direto ou indireto entre alimentos crus, semi-preparados e prontos para o consumo.			
5.2	Matérias primas e ingredientes caracterizados como perecíveis são expostos à temperatura ambiente somente pelo tempo mínimo necessário para a preparação do alimento.			
5.3	Matérias primas e ingredientes que não são utilizados na sua totalidade, são acondicionados adequadamente e identificados com no mínimo as seguintes informações: designação do produto, data de fracionamento e o prazo de validade após abertura.			

AVALIAÇÃO		C	NC	NA
5.4	Produtos fatiados acondicionados em bandejas de isopor são rotulados e armazenados imediatamente após o preparo.			
5.5	Rótulo de origem dos produtos fatiados são guardados até que todo ele seja consumido, permitindo rastreabilidade dos fatiados.			
5.6	Crítérios de estabelecimento de prazo de validade dos fatiados é condizente com prazo de validade do produto original			
5.7	Utilizam equipamentos para controle de temperatura.			
5.8	Não fazem uso de ovos crus para o preparo de cremes, coberturas, maioneses ou outros produtos que não passam por tratamento térmico.			
5.9	Nos produtos que utilizam aditivos, são observados os critérios da legislação para o tipo e a quantidade permitida. Há registro deste procedimento.			
5.10	Alimentos submetidos a cocção atingem no mínimo 70°C no seu centro geométrico.			
5.11	Os óleos e gorduras são aquecidos e utilizados em uma temperatura não superior a 180°C, sendo substituídos sempre que houver alteração evidente das características físico-químicas ou sensoriais, tais como sabor, aroma e formação intensa de espuma e fumaça.			
5.12	O descongelamento ou dessalga dos produtos são feitos sob refrigeração (máximo 5°C).			
5.13	Alimentos submetidos ao descongelamento são mantidos em temperatura de refrigeração não sendo permitido o recongelamento.			
5.14	Para conservação a quente, os alimentos preparados são submetidos a temperatura superior a 60°C por no máximo 6 horas.			
5.15	Para alimentos conservados sob refrigeração ou congelamento após a cocção, a temperatura do alimento preparado é reduzida de 60°C a 10°C em no máximo duas horas. Em seguida conservado sob refrigeração em temperatura inferior a 5°C ou congelado em temperatura igual ou inferior a -18°C.			
5.16	Prazo máximo de consumo do alimento preparado e conservado sob refrigeração a 4°C ou inferior é de 5 dias e entre 4°C e 5°C prazo de consumo menor que 5 dias.			
5.17	Alimentos preparados armazenados sob refrigeração ou congelados são identificados com no mínimo: designação, data de preparo e validade.			
5.18	A temperatura de armazenamento a quente ou a frio é regularmente monitorada e registrada.			
5.19	Alimentos onde não se observam critérios de tempo/temperatura são desprezados.			
5.20	Os alimentos consumidos crus são submetidos a processo de higienização(limpeza e sanitização) sendo os produtos utilizados na higienização regularizados no órgão competente do Ministério da Saúde e aplicados de forma a evitar a presença de resíduos no alimento preparado.			
5.21	Alimentos preparados são armazenados adequadamente de maneira a minimizar a contaminação cruzada ou absorção de odores e/ou sabores.			
6	ÁREA DE REFEITÓRIO			
6.1	Alimentos expostos em equipamentos coerentes com o tipo de produto, em bom estado de conservação, limpos.			
6.2	Alimentos expostos estão adequadamente protegido contra poeira, pragas e outras contaminações externas.			
6.3	Alimentos preparados expostos a quente, são mantidos a uma temperatura superior a 60°C por no máximo seis horas.			
6.4	Alimentos preparados mantidos sobre refrigeração a temperatura inferior a 4°C por no máximo 5 dias.			

AVALIAÇÃO		C	NC	NA
6.5	Existência de registro de controle de temperatura e prazo de validade para produtos preparados e mantidos sob refrigeração.			
6.6	Possui funcionário treinado e que realiza os controles periodicamente			
6.7	Existência de registro de controle de tempo/ temperatura.			
6.8	Equipamentos utilizados para armazenar congelados e resfriados não apresentam sinais de desligamento ou oscilações de temperatura que possam comprometer a qualidade e a inocuidade dos produtos.			
6.9	Equipamento de exposição do alimento preparado na área de consumo dispõe de barreiras de proteção que previnam a contaminação do mesmo em decorrência da proximidade ou ação do consumidor ou de outras fontes.			
6.10	Os utensílios utilizados na consumo do alimento, tais como pratos, copos, talheres, são descartáveis ou quando de material não descartável, devidamente higienizados, sendo armazenados em local protegido.			
6.11	Possui área reservada para recebimento de dinheiro, cartões ou outros meios de pagamento, sendo que os funcionários responsáveis por esta atividade não devem manipular alimentos preparados, embalados ou não.			
7. DOCUMENTAÇÃO E REGISTRO				
7.1	MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO			
7.1.1	Possui Manual de Boas Práticas de Fabricação específico para a empresa.			
7.1.2	Operações executadas no estabelecimento estão de acordo com o Manual de Boas Práticas de Manipulação			
7.1.3	Manual fica disponível para consultas dos funcionários.			
7.1.4	Os funcionários recebem treinamento de Boas Práticas e são estimulados a fazer usos do manual.			
7.1.5	Foram estabelecidos os Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs) em linguagem simples e compatível ao funcionário da operação a que se destina.			
7.1.6	Os POPs são cumpridos. Há supervisão do cumprimento.			
7.1.7	Existência de documentação das ações corretivas a serem adotadas em caso de desvio das medidas de controle			
7.1.8	O Manual de BPF e os POPs são revisados com uma frequência determinada			
7.1.9	Os registros dos POPs e outros registros de controle passam por supervisão periódica			
7.1.10	Os registros, manuais, formulários, planilhas de controle são arquivados de forma organizada e estão disponíveis sempre que necessários.			
7.1.11	É feita avaliação periódica dos procedimentos realizados, dos registros dos fornecedores, reclamações dos clientes, das condições higiênicas do local e hábitos dos manipuladores de modo a garantir o controle sobre todo o processo na aquisição, transformação, armazenamento e distribuição dos produtos alimentícios.			
7.2	PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRONIZADOS:			
7.2.1	Higienização das instalações, equipamentos e utensílios			
7.2.1.1	Existência de POP estabelecido para este item			
7.2.1.2	POP descrito está sendo cumprido			
7.2.2	Controle de potabilidade de água			
7.2.2.1	Existência de POP estabelecido para este item			
7.2.2.2	POP descrito está sendo cumprido			
7.2.3	Higiene e saúde dos manipuladores:			
7.2.3.1	Existência de POP estabelecido para este item			
7.2.3.2	POP descrito está sendo cumprido			
7.2.4	Manejo dos resíduos:			
7.2.4.1	Existência de POP estabelecido para este item			
7.2.4.2	POP descrito está sendo cumprido			
7.2.5	Manutenção preventiva dos equipamentos:			
7.2.5.1	Existência de POP estabelecido para este item			
7.2.5.2	POP descrito está sendo cumprido			
7.2.6	Controle integrado de vetores e pragas urbanas			
7.2.6.1	Existência de POP estabelecido para este item			
7.2.6.2	POP descrito está sendo cumprido			
C-Conforme NC- Não conforme NA – Não se aplica				

Anexo 2 – Formulários de Pesquisa de Satisfação



Prezado (a) Cliente, esperamos poder contar com sua colaboração.

1 – Como tomou conhecimento do **Restaurante**?

- (A) Rede Sociais (face);
(B) Carro de som;
(C) Através da fachada/placa do restaurante;
(D) Indicação de amigos ou clientes;
(E) Cartão de visita;
(F) Anúncios no rádio;
(G) Outros. _____

2 - Esta é a sua primeira vez que você vem ao restaurante?

- (A) Sim (B) Não

3 – Como você observa o **Conforto e a temperatura do Restaurante**?

- (A) Excelente (B) Bom (C) Regular (D) Ruim
(E) Poderia melhorar em _____.

4 - Como você observa os (as) atendentes (as) do Restaurante nestes itens?

Aparência Pessoal

- (A) Excelente (B) Bom (C) Regular (D) Ruim

Postura Profissional - seriedade e interesse

- (A) Excelente (B) Bom (C) Regular (D) Ruim

Agilidade e rapidez

- (A) Excelente (B) Bom (C) Regular (D) Ruim

Explicação sobre os produtos e cardápio

- (A) Excelente (B) Bom (C) Regular (D) Ruim

Educação ao atender o cliente

- (A) Excelente (B) Bom (C) Regular (D) Ruim

5 - Em relação aos PREÇOS do restaurante?

- (A) Excelente; (B) Bom; (C) Regular; (D) Ruim;
(E) Poderiam melhorar

6 - Em relação à QUALIDADE das refeições?

- (A) Excelente; (B) Bom; (C) Regular; (D) Ruim;
(E) Poderiam melhorar.

7 - Em relação à VARIEDADE do cardápio?

- (A) Excelente; (B) Bom; (C) Regular; (D) Ruim; (E) Poderiam melhorar.

8 – Em relação a limpeza e higiene do restaurante?

- (A) Excelente; (B) Bom; (C) Regular; (D) Ruim

9 – Quanto a APRESENTAÇÃO e SABOR dos pratos oferecidos?

- (A) Excelente; (B) Bom; (C) Regular; (D) Ruim;
(E) Poderiam melhorar _____.

10 – Quanto ao TEMPO de espera?

- (A) Excelente; (B) Bom; (C) Regular; (D) Ruim;
(E) use o self service.

11. Utiliza o sistema de delivery do restaurante?

- () Sim () Não Se sim,
(A) Excelente; (B) Bom; (C) Regular; (D) Ruim;
(E) Poderiam melhorar _____.

12 – Você INDICARIA nosso restaurante?

- (A) Sim (B) Não – Se a resposta for “não”, qual o motivo? - _____

13 – Por que você escolheu o nosso restaurante? **(Marque 03 itens).**

- (A) Pelo sabor e qualidade dos pratos servidos;
(B) Atendimento dos atendentes;
(C) Localização;
(D) Falta de opção;
(E) Pelo ambiente – conforto e higiene.
(F) Preços;
(G) Amizade com os proprietários;
(H) Pela programação musical;
(I) Pela variedade dos pratos;
(J) Outros. Quais? _____

Idade

- (A) de 14 a 25 (B) de 26 a 34 (C) de 35 a 45
(D) de 46 a 56 (E) Acima de 57 anos

Escolaridade

- (A) Ensino fundamental (B) Médio (C) Superior

Renda Familiar

- (A) até um salário mínimo (B) de 2 a 4 salários
(C) de 5 a 8 salários (D) acima de 8 salários

Sexo

- (A) Feminino (B) Masculino

Qual a sua atividade?

- (A) Funcionário (B) Profissional Liberal/Autônomo
(C) Empresário (D) Estudante (E) Aposentando
(F) Outros _____

Use o espaço abaixo para fazer **críticas** e **sugestões** objetivando a melhoria de nossos serviços:

Anexo 3 – Exemplo de Fichas Técnicas*

Ficha Técnica Padrão



Categoria: PRATO PRINCIPAL

Denominação Exata: Peixe com camarão Nº 01

Rendimento: 1 Pçs

Descrição	Peso Receita	Peso Custo	Medida	Preço Total	Preço unitário
PEIXE	1 kg	0,1	kg.	R\$: 10,00	R\$: 1,00
Cuentro	30 g	0.030	Kg.	R\$: 30,00	R\$: 0,90
Cebolinha	30 g	0,030	Kg.	R\$: 20,00	R\$: 0,30
Cebola	15 g	0,015	kg	R\$: 3,00	R\$:0,04
Camarão médio	8 und.	0,8	Und	R\$ 40,00	R\$: 0,60
Alho	30 g	0,030	Kg.	R\$ 30,00	R\$: 0,90
Tomate	15 g	0,015	L.	R\$ 10,00	R\$: 0,15
Urucum	60 g	0,060	Kg.	R\$ 5,00	R\$: 0,30
Custo total de Receita:					R\$: 4,19
Número de Peças:					1 pçs.
Custo por Peça:					R\$: 4,19
Preço Cardápio:					R\$: 23,00
Custo Alimento %:					18,21 %
Margem Bruta:					

Modo de Preparo

- Descrição da receita passo a passo

*Os valores e produtos são meramente ilustrativos

Anexo 4 – Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO SABOR & ARTE						
SEBRAE						
Objetivo Geral	Estratégia Geral	Indicador	Resultado	Prazo Final Execução	Ação / Projeto	Responsável
1. Implantar processo de treinamento contínuo p os garçons	Definir calendários de treinamentos bimestral	Calendário definidos por tema e ações implantadas	Garçons treinados	30/07/14	Temas de treinamentos definidos	Wendel e Rose
2. Implantar código de ética e conduta e Processo de Gestão de Pessoas	Melhorar a convivências e diminuir equívocos nos relacionamentos humanos e aumentar produtividade	Definições p/ o Código de ética e processos de GP	Código de ética implantado	10/10/14	Solicitar consultoria SEBRAE	Rose
3. Implantar reuniões periódicas	Melhorar a eficiência de comunicação e implantar a Gestão Participativa	Definir cronograma mensal de reuniões	Reuniões sendo realizadas conforme cronogramas	30/06/14	Preparar cronograma de reuniões entre gestores e funcionários	Wendel e Rose
4. Definir as atividades entre funcionários e melhorar a produtividade com definições de metas por setor	Melhorar a eficiência e distribuição de trabalho e estabelecer metas para os colaboradores, acompanhado de um plano de bonificações	Definir metas	Pessoal orientado e alocados com as metas e com bonificações	30/06/14	Reunir com funcionários para discutir as responsabilidades de tarefas e sobre o plano de bonificações	Wendel e Rose
5. Adoção de novos procedimentos de organização, manutenção e limpeza	Melhorar a organização, manutenção e a limpeza do restaurante	Orientar funcionárias da cozinha e os garçons	Cozinha limpa e salão higienizados constantemente	30/07/14	Orientar as cozinheiras e garçons sobre a limpeza constante conforme padrão estabelecido	Wendel e Rose

PLANO DE AÇÃO SABOR & ARTE



Objetivo Geral	Estratégia Geral	Indicador	Resultado	Prazo Final Execução	Ação / Projeto	Responsável
6. Premiar as melhores idéias	Melhorar a qualidade dos serviços prestados e aumentar o comprometimento da equipe	Levantamento de indicadores de qualidade e sustentabilidade	Idéias implantadas e funcionário premiado	15/08/14	Definir os critérios para as melhores idéias na empresa	Wendel e Rose
7. Melhorar as rotinas de trabalho	Implantação/adoção das listas de checagem de rotinas por setor	Monitoramento sendo realizado diariamente	Eficiência maior por área de trabalho – diminuição de stress	20/06/14	Reunir os funcionários para adotar as listas como procedimento padrão	Wendel e Rose
8. Melhorar o padrão de qualidade por áreas	Implantação/adoção das listas de padrões de qualidade e POPS	Monitoramento realizado	Processos de qualidade sendo respeitados	30/06/14	Implantação/adoção das listas de qualidade	Wendel e Rose
9. Aumentar a eficiência dos funcionários através de avaliações	Implantar o processo de avaliação de desempenho e para correção de desvios de condutas	Avaliação implantadas	Feedback para os funcionários mensalmente	30/07/14	Reunião com os funcionários para explicação dos critérios de avaliação	Wendel e Rose
10. Melhorar o atendimento do salão e controle das comandas	Implantação do procedimento padrão	Padrão implantado	Nível de satisfação positivo	30/06/14	Reunião para esclarecimento dos controles	Rose
11. Melhorar o controle de estoque	Implantar procedimentos de gestão de estoque	Reestruturação de funcionamento	Controle mais eficiente de trabalho	30/07/14	Reunião com encarregado para definir área de identificação e organização	Wendel e Rose

PLANO DE AÇÃO SABOR & ARTE



Objetivo Geral	Estratégia Geral	Indicador	Resultado	Prazo Final Execução	Ação / Projeto	Responsável
12. Maior qualificação dos funcionários	Definir plano de treinamento para as cozinheiras	Cronograma definido conformes necessidades	Cozinheiras Qualificadas	30/07/14	Definir local e programação dos treinamentos	Wendel e Rose
13. Estreitar relacionamento com os clientes	Implantação de processos simplificados de marketing de relacionamento	Agilidade na identificação das necessidades dos clientes	Eficiência maior no relacionamento com os clientes	15/12/14	Mapeamento das ações a serem realizadas (caixa de sugestões)	Wendel e Rose com funcionários
14. Promover a empresa junto ao público jovem e as empresas que atendem o público de profissionais	Desenvolver ações de divulgação da empresa nas secretarias municipais, empresas locais e universidades	Definir material promocional e escolher locais de divulgação	Empresa divulgada junto aos público alvo	15/08/14	Preparar material de divulgação e realizar distribuição	Wendel e Rose
15. Melhorar a visibilidade da empresa através da fachada e iluminação	Desenvolver a comunicação visual e a iluminação nos dois principais fluxos de transeuntes.	Contratar design	Comunicação visual implantada	30/06/14	Pesquisar design para execução dos serviços	Wendel e Rose
16. Estimular as vendas	Premiar os garçons que venderem os produtos com as melhores margens de contribuição e os que venderem todo o cardápio	Controlar as vendas do cardápio através do sistema	Aumentar a lucratividade	30/06/14	Orientar os garçons sobre o cardápio	Wendel e Rose
17. Informar os garçons sobre os pratos servidos no restaurante	Promover degustação - com conhecimento do paladar torna-se mais fácil o processo de venda	Planejar o dia da degustação para a equipe	Descrever melhor o cardápio	30/06/14	Providenciar o preparo dos pratos	Wendel

PLANO DE AÇÃO SABOR & ARTE



Objetivo Geral	Estratégia Geral	Indicador	Resultado	Prazo Final Execução	Ação / Projeto	Responsável
18. Melhorar a gestão financeira	Utilizar as planilhas financeiras repassadas pelos consultores	Inserir dados nas planilhas	Controle financeiro implantado	Imediato e constante	Inserir dados diariamente nas planilhas	Rose e Daniel
19. Melhorar o layout interno e padronizar os móveis	Contratar um responsável (arquiteto ou design) para redefinir o ambiente interno	Profissional contratado	Ambiente diferenciado - temático	30/08/14	Providenciar contratação e orientação	Wendel e Rose
20. Descrever todas as fichas técnicas do cardápio	Melhorar os controles de compras, estoque e financeiro	Mobilização para o preenchimento das fichas técnicas	Fichas técnicas prontas	20/08/14	Providenciar as cópias das fichas técnicas e reunir os funcionários responsáveis para o preenchimento	Wendel e cozinheiras
21. Melhorar o controle de compras	Providenciar a lista de checagem de todo material de produção e venda	Lista sendo elaborada	Chek list pronto	30/06/14	Mobilizar funcionários para levantamento	Wendel e Rose E funcionários
22. Implantar um plano de Marketing para melhorar a comunicação com o mercado	Contratar consultores de marketing	Consultores contratados	Plano de marketing realizado	30/12/14	Solicitar consultores do SEBRAE ou outra instituição	Wendel e Rose
23. Implantar "painel informativo" com a evolução dos objetivos gerais de melhorias	Informar para sensibilizar e comprometer	Escolher as informações que deverão ser divulgadas a cada quinzena	Painel implantado	30/08/14	Providenciar as informações p painel informativo	Rose

Anexo 5 – Sugestão de Layout



FOTOS **Orientação com imagens para** **possibilitar entendimento de possíveis** **mudanças**





Clientes e gestores do ERGuamá promovem avaliação de resultados dos projetos de 2014



O Projeto Setorial Comércio foi avaliado nesta terça-feira (2), às 19 horas, no auditório do Regional Guamá, com a presença de empresários, gerentes e consultores que trabalharam ao longo do ano de 2014 nas ações do projeto. Gisele Silva, gestora do projeto, apresentou as ações realizadas e os resultados. Posteriormente, foi realizada uma dinâmica participativa entre os empresários, onde os mesmos foram divididos em quatro grupos e foram estimulados a apontar, os pontos fortes, fracos, as experiências, aprendizado e as melhorias para o projeto em 2015.

A comissão, composta por dois consultores, presentes a reunião, juntamente com a gestora, selecionaram as melhores ideias, premiando-as.

Outro momento importante foi a certificação de participação por empresa, e os ricos depoimentos dos empresários quanto aos resultados obtidos. Segundo Gisele Silva, é uma forma diferente de avaliação e oportunidade de ouvir os anseios e necessidades dos clientes, espelhada na experiência do Seminário Estratégico em Salinópolis, onde a interatividade com os clientes possibilitou, inclusive, a elaboração de uma proposta de plano de ação pra o primeiro trimestre de 2015.

Neste momento foi feita avaliação dos grupos do Setorial Comércio em Castanhal, Igarapé Açu e São Caetano.



Gestão visual de lojas modifica cenários em Igarapé Açu

Gisele Silva esteve nesta semana, visitando a empresa IGASAT, do segmento de móveis e eletrodomésticos em Igarapé Açu, em companhia da consultoria, para supervisionar a implantação das mudanças na Gestão Visual da Loja. A empresária Maria Edineusa da Silva disse estar muito satisfeita com os resultados alcançados, pois a fachada da sua loja havia caído há algum tempo e estava bastante ultrapassada frente à modernização que o mercado exige. “Resolvi, portanto, investir em um material mais duradouro e com um design mais atraente”, comentou Maria Edineusa, participante do Projeto Setorial comércio em Igarapé Açu.



SebraeTec viabiliza sofisticação de espaço de laser em São Miguel do Guamá



A cidade de São Miguel a partir desse semestre, passa a contar com mais uma opção de laser, com um espaço sofisticado e de muito bom gosto voltado para clientes exigentes e de gosto refinado. Seguindo as orientações dos consultores do SebraeTec, a empresária Rose Ferreira de Lima, proprietária do bar e lanchonete Sabor e Arte, investiu em sofisticação, conforto e segurança para

seus clientes, aplicando as técnicas de marketing organizacional e alimento seguro. Para Rose, as mudanças trouxeram mais clientes ao seu bar que agora fica lotado e o faturamento aumentou consideravelmente. Atualmente está tendo problemas apenas com a qualidade da energia elétrica, que está comprometendo seus novos equipamentos.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARÁ – SEBRAE/PA
TRAV. QUINTINO BOCAIUVA, 1862 – CENTRO – CEP: 68.743-010 – CASTANHAL/PA
FONE: (91) 3721-2210 (91) 3721-1588
E-MAIL: castanhal@pa.sebrae.com.br

SEBRAE

Quem tem conhecimento vai pra frente

Agentes de Orientação se reúnem para finalizar as ações de 2014



A equipe de Agentes de Orientação do projeto Negócio a Negócio na região Guamá, esteve reunido nesta quinta-feira (4), com Aurení Leite, para planejar a finalização das ações do projeto em 2014. Na ocasião, houve um acerto entre os agentes, na redistribuição das ações restantes, de modo a deixar as metas mais leves para todos, principalmente aqueles que estão com dificuldades para concluir sua meta. Há uma perspectiva de conclusão até o dia 18 de dezembro, apesar da equipe já ter atingido 86% de realizações até o dia 27 de novembro.